

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
Departament d'Organització d'Empreses

**“LAS EMPRESAS CONJUNTAS (JOINT VENTURES)
INTERNACIONALES CREADAS POR LAS EMPRESAS
CATALANAS. FACTORES DE ÉXITO.”**

TESIS DOCTORAL

Presentada por:
MANEL RAJADELL CARRERAS

Dirigida por:
Dr. PERE ESCORSA CASTELLS

Terrassa, 1998

2.3.3.2.2.3.- Franquicia

La franquicia nació en EE.UU. tras el crack bursátil de 1929, como consecuencia de la necesidad de crear nuevas formas de colaboración entre grandes empresas, cuyas ambiciones expansivas se veían limitadas por legislaciones antimonopolio. Por su parte, los pequeños comerciantes independientes necesitaban encontrar soluciones a sus problemas de distribución, en un clima de gran competencia. En Europa aparece por primera vez en Francia y se extiende por el Reino Unido y Alemania, habiendo sido objeto de regulación en 1988 por la CEE, tras la intervención del Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas en los casos Pronuptia, Yves Rocher y Computerland. Se trata de un método o sistema de colaboración⁷⁰ económica continuada entre dos socios jurídicamente independientes: el franquiciador, titular de la marca y poseedor de unos productos o servicios originales; y el franquiciado que mediante ciertas condiciones obtiene el derecho a producir, envasar, distribuir, comercializar y en definitiva explotar dichos productos o servicios, bajo técnicas uniformes y experimentadas, de rentabilidad probada. Según el Reglamento CEE número 4087/88⁷¹, se entiende por franquicia "el conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños de autor, know-how o patentes, o la prestación de servicios a los usuarios finales" y es un contrato de franquicia aquél en cuya virtud "una empresa, el, franquiciador, cede a otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios⁷² y que comprende por lo menos:

- a) el uso de una denominación o rótulo y presentación de locales común
- b) la comunicación de un know-how
- c) la prestación de asistencia técnica durante la vigencia del acuerdo

Se entiende por know-how un conjunto de conocimientos prácticos (de naturaleza inmaterial), relativos a los métodos de fabricación, comercialización, gestión y financiación de los productos y servicios perfectamente transmisible del franquiciador al franquiciado y que debe ser actualizado continuamente. Se trata, sin lugar a dudas, de un elemento inherente a la franquicia.

Este conjunto de conocimientos tiene la posibilidad de ser aplicado por haberse experimentado previamente en la práctica con éxito suficiente, dinámico (manteniendo la ventaja diferencial respecto la competencia), original y específico (aunque no incluya invenciones ni innovaciones fundamentales). Por su parte, Ussía⁷³ señala un requisito para el mercado y otro para el producto para que una

⁷⁰ C. López y A.V. Ruiz especifican que se trata de un método de colaboración vertical en el canal de distribución. Ver "Alternativas de penetración de los mercados exteriores. Aplicación al caso de Cuba (I)". Alta Dirección. Núm. 190, pág. 484, 1996.

⁷¹ En vigor desde el 1 de febrero de 1989.

⁷² Actualmente existen pocos sectores donde no sea aplicable la franquicia, extendiéndose en ámbitos muy diversos, desde el de las comidas rápidas, hasta los servicios para niños, ancianos y animales de compañía, transporte, servicios domésticos, aeropuertos, áreas de descanso en carreteras, colegios, hospitales, zoológicos, etc.

⁷³ Ver Ussía J. De; "Las bases económicas y comerciales del desarrollo de la red de franquicia". Guía de la Franquicia. Generalitat Valenciana. 1992.

actividad sea susceptible de utilizar la franquicia como fórmula comercial. En cuanto al mercado, al que se va a dirigir el negocio tiene que ser estable, amplio y que permita la rentabilidad del mismo. Por su parte, el producto debe ser diferente, competitivo y rentable. Dicho producto debe tener claramente definido su tipo de consumidor, el cual determinará las zonas en las que se puede o no conceder la franquicia, así como los enclaves más adecuados. Además, el perfil de franquiciado-tipo dependerá del consumidor-tipo (Blesa, 1997).

En este punto, conviene establecer una distinción con el contrato de licencias o de know-how y las franquicias las cuales engloban un concepto más amplio, ya que no se orientan hacia la simple identificación del producto o el aprovechamiento tecnológico del “saber hacer”, sino que busca la creación de una red de comercialización uniforme, conforme a unas instrucciones precisas y aportando con ello un nuevo matiz organizativo y creando una comunidad de intereses entre sus franquiciados. Es la idea de la “personalidad de la empresa” que se convierte en un bien competitivo, que no posee la licencia de marca o de producción. Hay que tener en cuenta que tanto la licencia como la franquicia pretenden dar salida a una comercialización indirecta de bienes o servicios y permite obtener beneficios mediante cánones o royalties (Delgado Cobos, 1985).

La U.S. Federal Trade Commission define la franquicia como el acuerdo en el cual el propietario de una marca comercial, nombre de marca, o “copyright” cede su uso bajo condiciones o limitaciones especificadas para el suministro de bienes y servicios.

El sistema de franquicia ha sido definido por Clarkson como una organización compuesta por unas unidades establecidas y administradas por un proveedor como un medio de expansión y controlar el mercado de sus productos. Cada franquiciado es legalmente independiente pero económicamente está integrado en un sistema de negocio. La legislación de regulación de las franquicias no está suficientemente desarrollada en todos los países del mundo.

Algunos autores⁷⁴ distinguen los tipos de franquicia que expondremos a continuación, según el tipo de actividad. Las diferencias entre ellas se basan en la identidad del “socio” y en la naturaleza de los productos; sin embargo, les une una finalidad común: la comercialización de los productos o servicios:

- a) Franquicia de producción: Consiste en que el franquiciante es el fabricante de los productos y propietario de la enseña, siendo la calidad de aquellos y la imagen de marca la garantía en el mercado. A través de la franquicia los industriales controlan la totalidad del proceso, desde la producción hasta la venta final.
- b) Franquicia de distribución: El franquiciante es una central de compras, mientras el franquiciado es un detallista al por mayor o al por menor.

⁷⁴ Por ejemplo: 1) Hernández, R.Mª., Bañegil, T.M.; “La franquicia”. Revista de Economía y Empresa. Vol. X, nº 24-25, mayo-diciembre, 1989. 2) Rovira, A., Ordiñaga, S.; “Características generales y tipos de franquicias”. Guía de la franquicia. Generalitat Valenciana. 1992. 3) Casabó, M.; “La explotación económica de la franquicia en el punto de venta”. Guía de la franquicia. Generalitat Valenciana. 1992.

- c) Franquicia de servicios: El franquiciante transmite sus conocimientos y técnicas a los franquiciados.
- d) Franquicia industrial: Asociación entre dos industrias, donde el franquiciante transmite no sólo la tecnología y el saber hacer respecto a la gestión, sino también el nombre y la marca, la administración, los métodos de venta y la organización de la distribución, la ingeniería, las técnicas de acondicionamiento y puesta en marcha de la planta; participando económicamente en la empresa franquiciada, en las estrategias de mercado y de la política comercial.
- e) Franquicia financiera: Se exige al franquiciado que lleve directa y personalmente la unidad franquiciada, aunque pueden haber excepciones siendo solo inversionistas.
- f) Franquicia corner: Cuando un comerciante acepta la franquicia de una parte de su superficie ofreciendo los productos o servicios del franquiciante a su clientela⁷⁵. En otras palabras, la franquicia corner, también llamada "shop-in the shop", consiste en establecer una tienda dentro de otra tienda. Esto es habitual en grandes almacenes en los que se instalan tiendas en los que se encuentra representada toda la línea de productos del franquiciador bajo una misma imagen de marca, en lugar de estar mezclados con productos de otros fabricantes.
- g) Franquicia asociativa: El franquiciante está asociado al capital del franquiciado y este último también puede participar minoritariamente en el capital del franquiciante.
- h) Plurifranquicia. Se produce en el caso de que un franquiciado, ya en su actividad, adquiere una segunda franquicia que puede ser complementaria de la primera o completamente diferente⁷⁶.

Los últimos nuevos conceptos de la franquicia, y por esto merecen una clasificación aparte son el "co-branding" y el "food-court".

Por "co-branding", se entiende el sistema por el que dos franquicias complementarias comparten un espacio, de manera que las horas valle de uno de los negocios se complementa con las puntas del otro⁷⁷. Con esta fórmula de colaboración, las empresas logran una mayor convocatoria de público que la que obtendrían separadamente, reducen las necesidades de espacio, aúnan el marketing y además un mismo empresario puede llevar al tiempo las dos franquicias.

El sistema denominado "food-court", consiste en formar una zona de atracción donde se juntan varias franquicias que ofrecen diversos productos y cada una de ellas con su propia identidad⁷⁸.

⁷⁵ Un ejemplo, muy reciente lo constituye el grupo catalán Roura, que ha inaugurado la primera franquicia corner de materiales de construcción de toda Europa, con la marca Espai Roura. Según M^a Dolors Rius, gerente del grupo, Espai Roura supone la posibilidad de incrementar líneas de negocio y volumen de facturación para aquellos distribuidores que cuenten con unas infraestructuras adecuadas y ganas de mejorar sus servicios y oferta al cliente.

⁷⁶ Ver Bolea de Anta, A.; "Los grandes de la Franquicia". Ediciones Ciencias Sociales. Madrid, 1990.

⁷⁷ En el mercado español podemos encontrar un ejemplo con Il Café di Roma y Bocatta. Estas dos franquicias contaban, a 31 de diciembre de 1997, con 36 y 90 establecimientos en España respectivamente.

⁷⁸ Esta fórmula se extiende en galerías comerciales, por ejemplo, en la planta baja del centro comercial ABC Serrano, donde Häagen-Dz y Café y Té confluyen en una misma superficie.

Por su parte, Roman y Puett (1983) clasifican las franquicias según los tipos siguientes:

1.- Cuando el productos o franquiciador concede a un distribuidor o franquiciado, la licencia de vender su producto generalmente en exclusiva para un determinado territorio, este es el caso de las cadenas de venta de ropa⁷⁹. En este punto, algunos autores (Sánchez, 1996), hablan de franquicia de servicios, tal vez en sentido más amplio, es decir, las franquicias de servicios serán aquellas que se producirán cuando la empresa transmite sus métodos de trabajo, que no constituyen un producto determinado⁸⁰. Observemos también existen las de distribución pura que actúan simplemente como centrales de compra y de distribución, sin desarrollar procesos de producción⁸¹.

2.- Cuando la franquicia trabaja bajo la marca del franquiciador que se identifica por el seleccionado grupo de distribuidores que se comprometen a seguir unos métodos y operaciones estandarizados y especificados, y a comprar los materiales y suministro. Las cadenas de comida rápida constituyen un ejemplo.

3.- Cuando el franquiciador transmite al franquiciado los ingredientes esenciales o la fórmula para la fabricación de un producto. El franquiciado lo vende al por mayor o al detalle de acuerdo con los estándares del franquiciador⁸².

Normalmente, en una buena operación de franquicia, el franquiciado recibirá preparación, un paquete detallado de instrucciones de cómo montar y vender el producto, una medida de control continuado sobre sus operaciones para comprobar que mantiene los estándares, y una actualización respecto de toda mejora o cambio, ya que el producto o servicio debe adaptarse a las novedades y exigencias del mercado y la competencia para no quedar desplazado. Generalmente se da una exclusividad en un territorio, comprometiéndose las partes a respetar este territorio. La atención del franquiciador al franquiciado en materia de know-how, suministro, marketing, imagen corporativa y asesoría debe ser constante, y no debe limitarse al suministro de "materia prima".

La organización jurídica para proteger la idea es importante, todos los puntos citados han de estar cubiertos por un contrato legal que debe definir claramente los derechos y obligaciones del franquiciador y del franquiciado, y ser redactado en términos que beneficie a ambas partes. Por ejemplo, el franquiciado debe proporcionar toda la información necesaria y estipulada en el contrato al franquiciador, como las ventas exactas.

⁷⁹ En este caso la distribución parte de un determinado fabricante que establece sus sistema de llegar al mercado, son de todos conocidos los ejemplos de Rodier, Massimo Dutti, Benetton, Don Algodón, etc.

⁸⁰ Por ejemplo, alquiler de automóviles, como pueden ser Hertz, Avis, etc. o gestión de hoteles como son los casos de Holiday Inn., Sheraton, etc.

⁸¹ Las podemos encontrar en sectores tan diversos como la alimentación (Vege, Spar, etc.) o la informática con marcas como Computerland.

⁸² Este es el caso de las plantas embotelladoras de bebidas refrescantes, por ejemplo: Coca-Cola o La Casera.

Las pequeñas empresas, según Wilson (1993), deberían siempre tener presente la posibilidad de actuar como franquiciador, como una opción de desarrollo de su empresa, si tienen un producto o servicio bueno, exclusivo o diferenciado, es decir, disponer de marcas propias difíciles de copiar.

Las franquicias facilitan una rápida expansión y difusión con un mínimo desembolso de capital por parte del franquiciador, dado que el franquiciado hace su propia inversión para emprender el negocio y tiene un fuerte incentivo para obtener beneficios. Este fenómeno genera un goodwill para la franquicia, la difusión y la aceptación entre los consumidores así como los beneficios de la publicidad a nivel nacional e internacional. Así pues, el franquiciado obtiene directamente sus beneficios de la propia actividad tras descontar un porcentaje para el franquiciante. El franquiciado y el franquiciante siempre velarán por los intereses de la franquicia de manera conjunta. El principal factor de éxito de una franquicia es que todos los franquiciados obtengan beneficios de su explotación y como resultado de ello, también el franquiciante se beneficie (Echebarría Saénz, 1995). En los contratos de distribución o comercialización, el agente asume el riesgo comercial, pero no adquiere en firme los productos y/o servicios, actuando bajo su único interés económico, esto no ocurre con el franquiciado que se vincula en un doble negocio jurídico traslativo⁸³.

La franquicia se considera una forma segura para crear una empresa, si nos atendemos al índice estadístico de fracasos. Después de seguir la trayectoria de las franquicias durante cinco años en Estados Unidos, la Asociación Internacional de Franquicia en 1993, reveló que el índice de “mortalidad” es sólo del 5%. Pensemos, que la tercera parte de las Pymes en aquel país naufraga en el primer año de vida; el 50% quiebra durante el segundo ejercicio; y el 65% del total tiene que cerrar al cabo de cinco años. En la Unión Europea, de cada diez comercios tradicionales que se inauguran sólo sobreviven cuatro a los cinco años, en cambio, en el caso de las franquicias, esta cifra sube a más de siete. Por tanto, podemos considerar que el sistema de franquicia actúa como atenuante del factor riesgo, ya que el franquiciador no realiza grandes inversiones para controlar la red de establecimientos, y el franquiciador, que arriesga su capital individual, lo hace con la garantía de éxito demostrado en anteriores etapas por su socio.

Según datos del Anuario Español del Franchising y del Comercio Asociado 1995, que elabora la consultoría Gestión Internacional del Franchising, durante el año 1994 entraron en el mercado 53 nuevas cadenas de franquicia, un 65% de los cuales son de origen español. Por otra parte, la diversificación sectorial es cada vez más importante, ya que aparte de segmentos consolidados, confección y moda, restaurantes, cosmética, otros emergen otros sectores como las agencias inmobiliarias, los servicios a domicilio o la telefonía móvil. Diferentes estudios (González 1995), cifran entre un 3 y un 6% la representatividad de la franquicia dentro del comercio detallista en 1995, lejos de la importancia que esta fórmula tiene en países como EE.UU. donde cada ocho minutos se crea una nueva franquicia, por lo que la “ésta está siendo el proyecto de mayor éxito en la década

⁸³ Ver Broseta Pont, M.; “Manual de Derecho Mercantil”. Editorial Tecnos, S.A. Novena edición. Madrid, 1991.

de los 90", según Debolt⁸⁴, alcanzado cerca del 50% del comercio minorista en aquel país. Además, cuenta con 4.000 franquiciadores y 600.000 franquiciados. En países más próximos como Francia representa el 18% del comercio con 700 franquiciadores y 25.750 franquiciados⁸⁵, mientras que en el Reino Unido se contabilizaron, a finales de 1995, 566 franquicias y unos 48.950 negocios activos, empleando directamente a 250.000 personas⁸⁶.

A finales de 1997, existían en España 571 franquicias con un volumen de negocio, para este mismo año de 700.000 millones de pesetas, empleando a más de cien mil personas. En términos generales, la internacionalización es el objetivo prioritario, de las franquicias españolas, para los próximos años⁸⁷. Esta voluntad de apertura al exterior, que exige unos considerables esfuerzos de adaptación⁸⁸, se traduce en unas inversiones previstas, para 1998 de 300.000 millones, lo que supone un aumento del 28.3 por ciento respecto al año anterior.

Sin duda debe destacarse la importancia económica de la franquicia en la exportación de bienes y servicios logrando un valor añadido que beneficia tanto al franquiciador como a la balanza global del país. Sin embargo, este optimismo debe ser matizado. Si bien, cada año se crean cien nuevas cadenas de franquicias, también sucumben algunas decenas, un dato éste imposible de cuantificar por la falta de transparencia del sector. Los fracasos se explican de modo simple porque no todos los mercados son adecuados para la franquicia, ni todas las empresas pueden crecer mediante franquicias. Tampoco, todos los aspirantes a nuevo empresario están en condiciones de serlo. Tal vez, el problema está en que no existe una reglamentación que establezca unas mínimas reglas del juego.

En este apartado hemos considerado la franquicia como una de las formas de cooperación entre empresas y precisamente una característica, fundamental de la cooperación empresarial es la existencia de intereses comunes y objetivos convergentes entre los socios⁸⁹. No obstante, la congruencia de objetivos, presenta, desajustes respecto a la forma de franquicia⁹⁰. Entre dichos desajustes relacionamos los siguientes:

- a) El ámbito de operación y la orientación estratégica de cada socio es diferente: mientras el franquiciador busca un ámbito global, al franquiciado le preocupa especialmente la planificación específica para su zona local, regional o nacional.

⁸⁴ Presidente de la International Franchise Association, con sede en Washington; D.C.

⁸⁵ Según Xavier Legrand-Feronniere Presidente de la Federación Francesa de la Franquicia.

⁸⁶ Según Ludwig H. Levi Director del Franchise Development Service de Londres.

⁸⁷ Cabe señalar que, al finalizar el año 1997, el 58% de las franquicias españolas aún no habían exportado su fórmula al exterior. Por otra parte el destino preferido de las que lo han hecho es Portugal, de manera que de las 180 franquicias existentes en dicho país, 28 de ellas son españolas. Por ejemplo, la firma catalana Pans & Company (del grupo Agrolimen), empezó su expansión exterior en Portugal.

⁸⁸ El Sr. Juan Bautista Díaz (Vicepresidente de Coronel Tapioca), después de su retirada del mercado francés, lo expresa en muy pocas palabras, así: "el comercio no viaja bien".

⁸⁹ Ver Menguzzato, M.; "La cooperación empresarial". Impiva. Valencia, 1992.

⁹⁰ Ver Lado, A.; Kedia, Ben, L.; "Determinantes en la elección estratégica de lo individual frente a la alianza: un marco integrador". Economía Industrial. Núm. 283, enero - febrero, 1992.

- b) El deseo de control del socio franquiciado se ve reprimido. Barroso y Cossío⁹¹, destacaban la falta de independencia del franquiciado dentro de su propio negocio debido a la idea de presentación y calidad estándar de los productos, que implica establecer para todos los puntos de venta el mismo equipamiento.
- c) No existe una verdadera puesta en común de recursos ni una armonización de decisiones, en tanto en cuanto debe aceptar ser dirigido por el franquiciador. En otras palabras, no existe un reparto de poder.

Justamente estos tres puntos, hacen discutible la inclusión de la franquicia como acuerdo de cooperación.

Como punto final no puede olvidarse que las condiciones y oportunidades que ofrece el sistema de franquicias, puede producir un gran desarrollo en la economía de un país, sobre todo porque se implantan con rapidez y en general no necesitan demasiadas inversiones. Según datos de la empresa consultora Tormo & Asociados el 64 por ciento, de los locales franquiciados que se abren necesitan menos de diez millones de inversión, y sólo un 7% necesitan más de treinta millones (Asenjo, Biurrun, 1996). La franquicia constituye un polo de desarrollo económico regional. Es especialmente interesante el caso de Israel y los territorios palestinos, donde la franquicia está permitiendo la reconversión de empresarios locales y que debido al pasado boicot árabe, no han podido obtener la transferencia de tecnología y de know-how. En la actualidad, se estima que la franquicia contribuirá al desarrollo económico de las Pymes del Oriente Medio a través de una oferta conjunta de bienes y servicios, tanto de redes homogéneas con establecimientos ubicados en las proximidades de ambos lados de la frontera⁹².

2.3.3.2.2.4.- La cesión de licencias y el know-how

La obtención de una licencia representa una vía útil para probar mercados exteriores, proteger patentes y marcas de cancelación por no utilización y para establecer operaciones en países donde hay cierta sensibilidad a la propiedad extranjera o donde las restricciones a la importación impidan otras fórmulas de entrada. Sin embargo, Roman y Puett consideran que las licencias representan un complemento a la producción o a la exportación antes que una manera para entrar en mercados exteriores.

La tecnología industrial, comercial, financiera y de gestión puede ser exportada. En función de la facilidad de aplicación de la nueva tecnología y de la capacidad de sus aplicadores potenciales se distinguen, dos formas posibles para la exportación de dicha tecnología: la fabricación bajo licencia y la transferencia de know-how.

⁹¹ Ver Barroso, C., Cossío, S.; "El comercio franquiciado: una investigación empírica". Revista de Economía y Empresa. Vol. X, mayo - diciembre, 1989.

⁹² Ver "La franquicia en Medio Oriente - Expectativas en Israel y los territorios palestinos", artículo de AGM Abogados. Asher Roger Law offices. Revista de la Asociación española de franquiciadores. Nº 4, año 2, septiembre 96.

2.3.3.2.2.4.1.- La fabricación bajo licencia

La fabricación bajo licencia (transferencia por vía licencia de fabricación de un producto patentado), se materializa a través de un acuerdo formalizado entre un inventor independiente o una organización (pequeños laboratorios, institutos de investigación sin ánimo de lucro, universidades, agencias gubernamentales, y como no, empresas industriales), que posee una patente, o sea, un derecho de propiedad sobre una invención industrial y un concesionario al que le autoriza la fabricación en exclusiva del producto basado en esa invención, en un territorio determinado, a cambio del pago de una cantidad de dinero, por cada unidad producida y/o vendida por éste durante el plazo de validez de la patente. En España dicho plazo es de 20 años desde la fecha de su solicitud, transcurrido éste, el uso de conocimientos pasa a ser de dominio público. El registro de la patente en todos los países extranjeros en los que se piensa explotar la invención es imprescindible para garantizar la protección de la misma e impedir su uso no autorizado.

Las razones que la bibliografía señala para la concesión de licencias son las siguientes:

- a) Obtener ingresos adicionales del know-how, los servicios técnicos y los descubrimientos de investigación. La concesión de licencias se usa en la transferencia de tecnologías maduras o productos en las últimas fases de su ciclo de vida.
- b) Repartir los costos de I+D de la compañía.
- c) Comercializar productos en mercados donde no se dispone de una red comercial propia, aunque pueden generarse dos problemas. El primero de ellos es que cada licenciataria es un potencial competidor, y el segundo es que las prácticas comerciales y de producción del licenciataria pueden perjudicar la reputación del propietario de la licencia, dado que el control es limitado o nulo. Es por ello que algunos autores afirman que la concesión de licencias es la peor vía para la explotación de un mercado exterior dado que existen algunos factores que impiden ejercer un control.
- d) Entrar o expandirse en mercados extranjeros rápidamente con el mínimo riesgo y esfuerzo. Aunque no se puede eliminar el riesgo derivado de las posibles devaluaciones de la moneda en los pagos de la licencia.
- e) Obtener ventajas para la producción local sin empeñar capital en el extranjero (por ejemplo encontrando salidas para las materias primas y componentes).
- f) Diversificar las fuentes y los tipos de ingresos, así como completar para completar una gama de productos.
- g) Preparar el terreno para futuras inversiones
- h) Adquirir beneficios recíprocos del know-how, la investigación, los servicios técnicos del exterior y conseguir el acceso a ciertas tecnologías de proceso. A menudo la tecnología deseada ya se ha explotado comercialmente. La adaptación de una tecnología que ha sido probada con éxito reduce el riesgo y la posibilidad de error.
- i) Contribuir al desarrollo tecnológico de un país extranjero.

2.3.3.2.2.4.2.- La transferencia de know-how

En el Derecho Español no existe definición de la figura jurídica del know-how. En Derecho Comunitario y en el Reglamento del Consejo Europeo de 6 de febrero de 1962, lo define como contrato para la transmisión o cesión de uso de procedimientos de fabricación o de conocimiento para el empleo o para la aplicación de técnicas empresariales. En el marco jurídico español del know-how o empleando la terminología legal, de transferencia de tecnología y la prestación de asistencia técnica extranjera a empresas españolas, se halla contenido en el Real Decreto 1750/87, de 8 de diciembre, y en la resolución de la Dirección General de Transacciones Exteriores del Ministerio de Economía y Hacienda de 12 de febrero de 1988.

El profesor Massaguer Fuentes (1990) lo define: "como aquel negocio jurídico celebrado entre personas, físicas o jurídicas, en virtud del cual una de las partes (que denominaremos "transferente") se compromete a poner en conocimiento efectivo de su contraparte (que denominaremos "adquirente" o "receptor") uno o varios know-how, con el objeto de que sean explotados por tiempo indefinido o limitado, obligándose esta última, por su lado, a satisfacer lo pactado, determinado normalmente en forma de porcentaje sobre producción o ventas".

La transferencia de know-how exige la formación de personal en el país de implantación. Su aplicación se da en la puesta en marcha de un nuevo proceso industrial (montaje de maquinaria, logística, gestión de la calidad, etc.). Por tanto es necesaria la asignación de recursos humanos que puedan desplazarse al exterior y recursos financieros para cubrir los gastos de prospección de los mercados exteriores y los que preceden a la instrumentalización de la nueva tecnología.

Hemos de señalar que los acuerdos para conceder licencias y transmitir know-how, no son alianzas estratégicas, puesto que no exigen la transferencia continua de tecnología, productos o cualificaciones de unos socios a otros. Tampoco lo son los acuerdos para la concesión bilateral de licencias que implican el intercambio continuo de tecnología, pero no el reparto del control de las tareas relacionadas con la tecnología.

2.3.3.2.2.5.- Piggy-back, contratos de comercialización o de distribución

Hay empresas que desearían ver distribuidos sus productos en zonas o países donde carecen de red de comercialización y experiencia en determinados mercados. Inicialmente la creación de una red de distribución o de comercialización es tan costosa e incluso arriesgada que muchos desisten por carecer de capital suficiente o considerar el riesgo excesivo. Los piggy-back⁹³ son acuerdos que tratan de resolver este problema mientras la empresa que desea penetrar en otro mercado estima prematura o poco rentable la creación de una red propia. Se trata de acuerdos por los que una empresa utiliza la red de distribución o comercialización de otra que ya está implantada en el mercado, creándose una relación de dependencia entre los contratantes de un contrato, que no trata sólo de una simple

⁹³ También conocidos como acuerdos de cooperación canguro.

compraventa, sino que crea una serie de deberes de asistencia⁹⁴. El piggy back facilita el acceso de las PYME a mercados exteriores, a través de su propia marca, aprovechando la red de comercialización y/o distribución de empresas de tamaño mediano y sobretodo grande. Al mismo tiempo, facilita la formación de la PYME en el ámbito de la exportación. Resulta un sistema más barato que la simple exportación (basta abonar unas comisiones) y se obtienen los beneficios derivados del nombre y de la imagen de marca de la empresa, ya introducida, que dispone de la red comercial.

En general, este tipo de acuerdos suelen requerir que los productos no sean directamente competitivos con los del agente, pero que, sin embargo, se puedan vender a los mismos clientes finales o a los mismos intermediarios, generando con ello sinergias de venta, almacenamiento, transporte y gestión administrativa.

Para las empresas que cuentan con una red comercial transnacional supone ampliar sus economías de escala, recibir el pago de una comisión (asociada, en ocasiones, a un canon de entrada) y acceder al mercado nacional de la empresa participante en el acuerdo. Para las firmas utilizadoras de la red, el acuerdo les supone desarrollar una estrategia de expansión en mercados exteriores sin aumentos significativos de costes. Este tipo de acuerdos se ha utilizado con frecuencia, por ejemplo, en la distribución de coches⁹⁵.

Estos tipos de acuerdos no implican una dependencia mutua a largo plazo, el reparto del control de la gestión o la aportación continua de tecnología o de productos. Por tanto, no constituyen alianzas estratégicas.

2.3.3.2.2.6.- Contrato de dirección

Mediante un contrato de dirección, el control operativo de una empresa se confiere a otra independiente que la gestiona a cambio de un canon.

En la Figura 4 se resumen las formas propias de la etapa contractual, según la exposición precedente.

⁹⁴ La empresa catalana Chupa Chups, S.A., ha extendido su actividad comercial en Rusia a actividades de piggy-back, donde se han detectado oportunidades para trabajar en otros productos de confitería (distintos al caramelo con palo), que la compañía puede distribuir a través de los mismos canales de distribución o incluso otros productos que no sean de confitería.

⁹⁵ Por ejemplo, Daimler-Benz y el grupo Mitsubishi alcanzaron un acuerdo mediante el cual la compañía alemana comercializaba sus automóviles de lujo a través de la red de distribución de Mitsubishi. Por otra parte, Daimler-Benz conseguía de esta manera promocionar sus demás modelos.

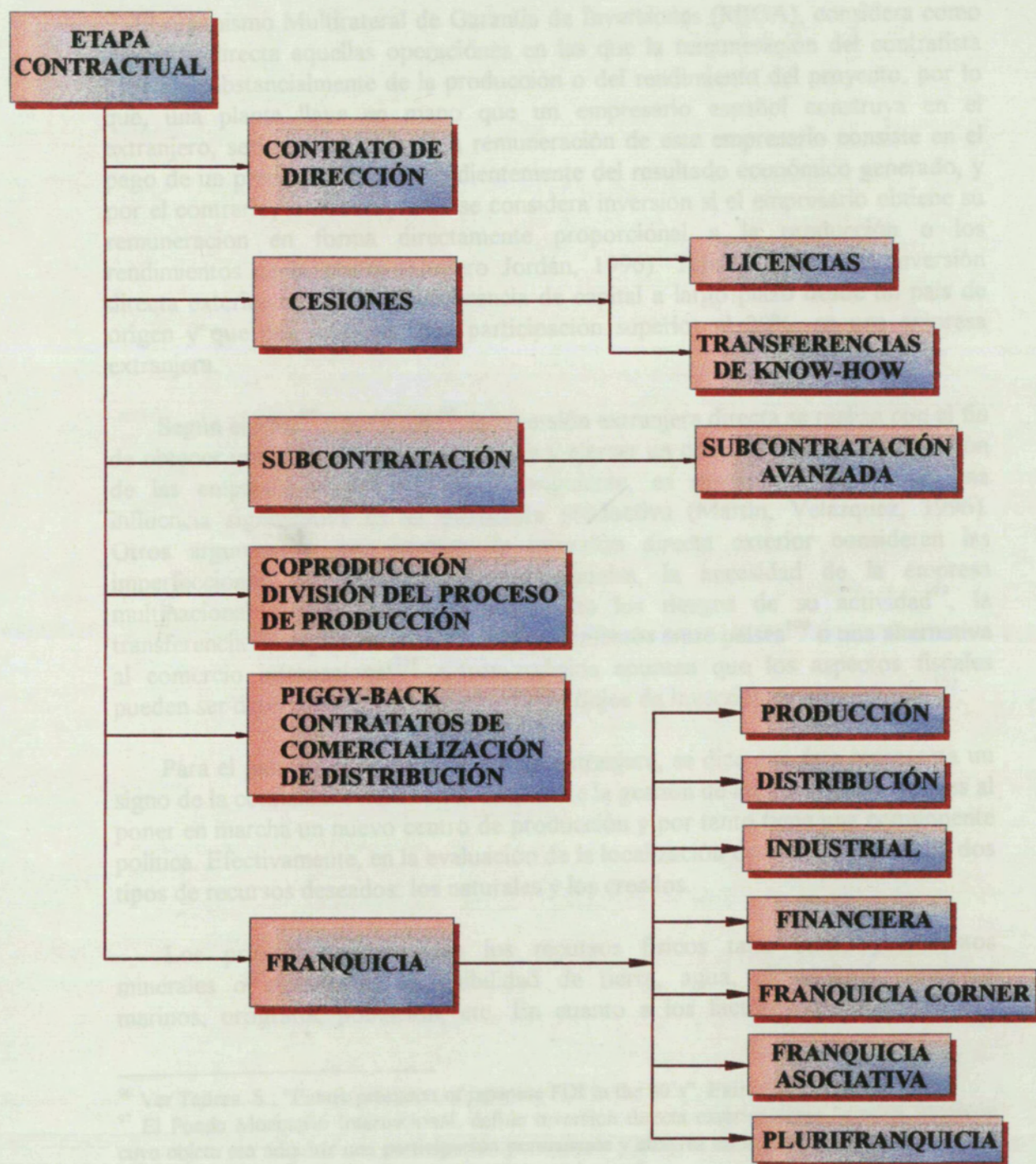


FIGURA 4. Etapas del proceso de internacionalización: Etapa contractual.
Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía existente.

2.3.3.2.3.- Inversión directa

El organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), considera como inversión directa aquellas operaciones en las que la remuneración del contratista depende substancialmente de la producción o del rendimiento del proyecto, por lo que, una planta llave en mano que un empresario español construya en el extranjero, sería exportación si la remuneración de este empresario consiste en el pago de un precio cierto independientemente del resultado económico generado, y por el contrario, la misma planta se considera inversión si el empresario obtiene su remuneración en forma directamente proporcional a la producción o los rendimientos de la planta (Doderó Jordán, 1996). Tejima⁹⁶, define la inversión directa exterior como una transferencia de capital a largo plazo desde un país de origen y que permite tener una participación superior al 20%, en una empresa extranjera.

Según el FMI⁹⁷ y la OCDE⁹⁸, la inversión extranjera directa se realiza con el fin de obtener una participación permanente y ejercer un control efectivo en la gestión de las empresas receptoras, por consiguiente, es susceptible de ejercer una influencia significativa en su estructura productiva (Martín, Velázquez, 1996). Otros argumentos para explicar la inversión directa exterior consideran las imperfecciones en los mercados de capitales, la necesidad de la empresa multinacional de distribuir geográficamente los riesgos de su actividad⁹⁹, la transferencia de capital, tecnología o conocimientos entre países¹⁰⁰ o una alternativa al comercio internacional¹⁰¹. Otros trabajos apuntan que los aspectos fiscales pueden ser determinantes de algunos de los flujos de inversión directa exterior¹⁰².

Para el país receptor de la inversión extranjera, se dice que ésta representa un signo de la confianza externa en la calidad de la gestión de las autoridades locales al poner en marcha un nuevo centro de producción y por tanto tiene una componente política. Efectivamente, en la evaluación de la localización exterior se presentan dos tipos de recursos deseados: los naturales y los creados.

Los primeros comprenden los recursos físicos tales como yacimientos minerales o petroleros, disponibilidad de tierra, agua, climatología, recursos marinos, orografía, población, etc. En cuanto a los factores creados podemos

⁹⁶ Ver Tejima, S.; "Future prospects of Japanese FDI in the 80's". Exim Review. Enero, 1995.

⁹⁷ El Fondo Monetario Internacional, define inversión directa exterior como "aquella inversión cuyo objeto sea adquirir una participación permanente y efectiva en la dirección de una empresa explotada en una economía que no sea la del inversionista".

⁹⁸ La OCDE considera que se puede hablar de inversión directa, es decir existe influencia efectiva por parte del inversor en la dirección de una empresa, cuando éste tiene un 10% de las acciones o del poder de voto.

⁹⁹ Ver Rugman, A.M.; "New Theories of the Multinational Enterprise: An Assessment of the Internalization Theory". Bulletin of Economic Research. Núm. 38. 1986.

¹⁰⁰ Ver Kojima, K.; "Japanese and American Direct Investment in Asia: A Comparative Analysis". Hitotsubashi Journal of Economics. Núm. 26. 1985.

¹⁰¹ Ver Kojima, K.; "International Trade and Foreign Investment: Substitutes or Complements". Hitotsubashi Journal of Economics. Núm. 14. 1975.

¹⁰² Ver Jun, J.; "Tax Policy and International Direct Investment". Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research. Working paper 3048. 1989.

diferenciar entre los factores genéricos y los específicos. Serán factores creados genéricos las infraestructuras (aeropuertos, carreteras, ferrocarriles, puertos marítimos, servicio telefónico, red eléctrica), la disponibilidad de suelo industrial, naves, posibilidad de subcontratación, el clima de inversión, y la estabilidad macroeconómica del país. Como factores creados específicos, que claramente tienen el carácter de activos estratégicos consideramos el capital humano, calidad de vida (esperanza de vida, mortalidad infantil, población cubierta por servicios de salud, viviendas con televisor y/o teléfono, canales de televisión, líneas aéreas nacionales, nivel educativo) derechos de propiedad industrial (patentes y marcas), disponibilidad de servicios cualificados (contables, auditores, asesores, economistas, abogados, etc.), existencia de empresas excelentes, la tecnología y las capacidades empresariales existentes.

En el caso de que un país esté interesado en atraer la inversión directa dentro de sus fronteras, en un estudio realizado por Martín y Velázquez (1996) sobre los flujos bilaterales de inversión directa en los países de la OCDE, se señala la eficacia de todas aquellas medidas encaminadas a mejorar los niveles de formación de su población y la oferta de infraestructuras de transportes.

Lógicamente, el nivel de los factores o recursos creados de un país tiene, tal como se ha visto, una correspondencia con el nivel de desarrollo y actividad científica, con el cambio técnico, la calidad del factor trabajo, nivel y calidad de las infraestructuras y con la promoción y competencia institucional. Por esto, cuando una empresa selecciona un determinado país como destino de una inversión las autoridades del país receptor tienden a considerarlo como un reconocimiento a una buena gestión.

Sin embargo, existen opiniones contrarias a este argumento. Trigo (1994), por ejemplo, apunta dos razones:

- a) El inversor extranjero decide implantarse en otro país cuando dispone de productos y procesos más competitivos que los del país de destino, de forma que su implantación arriesga la supervivencia en el país de origen, si el mercado es de crecimiento lento o estancado, con lo que si se da esa desaparición, la aportación neta sería menor.
- b) Si se procede a la compra de una empresa existente en el país siguen estando la empresa y los recursos con que se adquirió, que pueden aplicarse a la creación de otras iniciativas empresariales o a la adquisición de títulos con los que se financian otras empresas del sector público.

Otros motivos frecuentemente citados para las inversiones directas en el exterior no implican necesariamente la idea de esta confianza externa en la gestión política de las autoridades políticas.

- c) Desarrollar el potencial de un producto aprovechando los diferentes ciclos de vida que el mismo presenta en distintos países (Onkivisit y Shaw

1983)¹⁰³. El objetivo en este caso es explotar el ciclo de vida internacional del producto.

- d) Diversificar el riesgo al que se expone la organización mediante la inversión en diferentes países cuyos ciclos económicos no están correlacionados (López y Ruiz, 1996).
- e) Desde una perspectiva de supervivencia y expansión, la empresa, cuando realiza inversiones directas en el exterior, pretende obtener recursos, buscar nuevos mercados o aumentar la cuota que ya posee en mercados exteriores y mejorar la eficiencia. La inversión directa exterior puede estar ligada a la sustitución de importaciones y pretender abastecer el mercado doméstico del país de origen y otros mercados adyacentes al mismo.

Por otra parte, en los diversos trabajos que, tanto desde una perspectiva teórica como empírica, se han ocupado de este punto (Brooke y Buckley¹⁰⁴, Hood y Young¹⁰⁵, Buckley¹⁰⁶), se han señalado diversos tipos de factores que inciden en las decisiones de localización de las filiales de empresas multinacionales. Entre ellos de manera sintética, pueden mencionarse los siguientes:

- a) Los referentes a la configuración del mercado (tamaño, potencial de crecimiento). La entrada de capital extranjero se produce si el país reúne condiciones que permitan a las compañías competir en el mercado internacional.
- b) Los relativos a la disponibilidad y coste de los factores de producción (mano de obra, "inputs").
- c) Las posibilidades que ofrece el país receptor en los procesos de integración vertical. Los factores socio-políticos (estabilidad política, proximidad cultural).

Por otro lado, parece preferible que la entrada extranjera se produzca mediante la creación de una filial antes que a la adquisición de una empresa en funcionamiento, por cuanto aquella da lugar a una mayor capacidad de producción y genera un empleo nuevo. En el caso de los países en vías de desarrollo, la generación de empleo es quizás uno de los efectos más beneficiosos, dado que en algunos casos se trata de economías en donde no existe ningún tipo de seguridad social. Existen numerosos estudios (Asheghian¹⁰⁷, 1982; Afriyie¹⁰⁸, 1988; Svejnar y Smith¹⁰⁹, 1984), en donde se señala que la creación de empleo es el mayor interés para los países receptores, especialmente los que están en vías de desarrollo.

¹⁰³ Ver Onkvisit, S., Shaw, J.J.; "An examination of the International Product Life Cycle and Its Applications within Marketing". *Columbia Journal of World Business*. Otoño, 1983.

¹⁰⁴ Ver Brooke, M.; "Handbook of International Trade". Macmillan Publishers. Londres, 1988.

¹⁰⁵ Ver Hood, N., Young, S.; "The Economics of Multinational Enterprise". Longman. Londres, 1990.

¹⁰⁶ Ver Buckley, P.; "International Investment". Gower House. Londres, 1990.

¹⁰⁷ Ver Asheghian, P.; "Comparative Efficiencies of Foreign Firms and Local Firms in Iran". *Journal of International Business Studies*. Págs. 113-120, invierno, 1982.

¹⁰⁸ Ver Afriyie, K.; "Factor Choice Characteristics and Industrial Impact of Joint Ventures: Lessons From Developing Countries". *Columbia Journal of World Business*. Págs. 51-62, 1988.

¹⁰⁹ Ver Svejnar, J., Smith, S.C.; "The economics of Joint Ventures in Less Developed Countries". *Quarterly Journal of Economics*. Págs. 149-167, febrero, 1984.

Sin embargo, éste el aspecto más controvertido de la inversión extranjera para las fuerzas sindicales de los países industrializados, pues se destruyen puestos de trabajo en el país del inversor (Dodero, 1966).

La entrada de capital extranjero tiene notables efectos beneficiosos para el país receptor¹¹⁰. El primero y muy importante es que no es un instrumento que genere deuda, siendo el inversor el que corre el riesgo comercial del proyecto. Otros argumentos conocidos son que la inversión extranjera mejora la balanza de pagos, facilita el acceso a nuevas tecnologías, conocimientos y métodos de gestión empresarial¹¹¹. Para los países en vías de desarrollo, la opinión de Ibrahim Shihata¹¹² es totalmente coincidente con la anterior, en el sentido que la inversión directa exterior no sólo conlleva la entrada de capital y recursos financieros, sino también técnicas de gestión, conocimientos técnicos y conexiones con otros mercados. Como atributo indirecto de esta forma de corriente de capital, es la corriente de beneficios que se derivan de la introducción de empresas eficientes e internacionalmente competitivas en la economía local. La actividad exportadora de una filial exterior es a menudo considerada por el país receptor (particularmente los que están en vías de desarrollo), como un índice del beneficio potencial sobre la economía (Afriyie¹¹³, 1988; Lall¹¹⁴, 1985; Artisien and Buckley¹¹⁵, 1983). Para el caso de las empresas conjuntas, el incremento de exportaciones beneficia a los socios ya que aumenta la eficiencia operativa de la empresa, permitiendo la expansión de la capacidad productiva de la misma y la obtención de un margen competitivo en el mercado local¹¹⁶.

En 1993 ESADE publicó un estudio que era el resultado de una investigación sobre "Fusiones y Adquisiciones en Catalunya 1986-1992", bajo el patrocinio de la Fundación Empresarial Catalana, donde se demostraba que, en la mayoría de los casos, los inversores extranjeros aportaron tecnología y mercados exteriores, ya que frecuentemente para que en sus procesos de compra o fusión persiguen, en general, crear una base propia en el país de destino. Entre sus objetivos hay dos de fundamentales: el primero la penetración en el mercado español (con cierta preferencia por el mercado catalán) el segundo el intentar proyectar desde España, en el caso de la industria manufacturera, la fabricación destinada a otros mercados mundiales.

¹¹⁰ Aunque en situación de recesión económica no sólo se vuelve muy complicado atraer la inversión directa exterior, sino que las empresas extranjeras pueden generar procesos de desinversión que agudicen la crisis.

¹¹¹ Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. Acceso de la empresa a los mercados exteriores. Facilidades Cheysson. Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. Madrid, 1990.

¹¹² Ibrahim Shihata ha sido Vicepresidente y Jefe de los Servicios Jurídicos del Banco Mundial.

¹¹³ Ver Afriyie, K.; "Factor Choice Characteristics and Industrial Impact of Joint Ventures: Lessons From Developing Countries". Columbia Journal of World Business. Págs. 51-62, 1988.

¹¹⁴ Ver Lall, S.; "Foreign Ownership and Export Performance in large Sector in India". Multinational Technology and Exports. St. Martin's Press. Nueva York, 1985.

¹¹⁵ Ver Artisien, P.F., Buckley, P.J.; "Joint Ventures in Yugoslavia: Comment". Journal of World Trade Law. Núm. 18, págs. 163-172, 1983.

¹¹⁶ Ver Yoshino, M.Y.; "Minimizing Conflicts in International Joint Ventures". Financial Executive. Núm. 36, págs. 41-47, noviembre, 1968.

2.3.3.2.3.1.- Estrategias de propiedad. Estudio comparativo.

En una inversión directa exterior existen distintas estrategias de propiedad, que clasificaremos en dos tipos. El primero de ellos es una extensión o brazo operativo de una matriz, es decir de sucursales. Una sucursal es una oficina de ventas, situada en un mercado seleccionado por la empresa, que carece de personalidad jurídica propia ya que depende de la empresa matriz. Realiza investigaciones de mercado, vende por cuenta de la matriz, distribuye directamente en una zona geográfica determinada, ofrece el servicio de post-venta y sus límites de actuación, en términos concretos, están determinados por la legislación del país huésped, pudiendo, en ocasiones, involucrar fiscalmente a la matriz. Un segundo tipo viene determinado por la aparición de una entidad con personalidad jurídica independiente, con las siguientes formas: filiales (con la totalidad del capital, participación mayoritaria o minoritaria), agrupaciones empresariales (A.E.I.E., A.I.E., Consorcios o Uniones de Empresas, U.T.E., empresas ad-hoc para la realización de proyectos internacionales y las fórmulas de cooperación basadas en el “venture management”) y empresas conjuntas.

El FMI considera que hay inversión directa cuando se posee el 10% o más de las acciones de la empresa, o el equivalente cuando el capital no esté materializado en acciones. Si el inversor es propietario de más del 50% del capital, se habla de filiales; si es propietario del 50% o menos se habla de empresas asociadas. Es importante destacar que una filial es una sociedad independiente constituida de acuerdo con la legislación del país en el que se establece, y dotada de personalidad jurídica. En cambio, si la inversión directa no tiene personalidad jurídica propia, se habla de sucursales.

En general, se distinguen tres tipos de filiales (Durán, 1996):

- a) Filial cuasi-autónoma. Existe un dominio de las relaciones con agentes externos a la empresa matriz. Las relaciones con la empresa matriz u otras filiales son de índole financiera y administrativa.
- b) Filial vertical. Integrada con otras filiales en sus abastecimientos aunque su output esté conectado con agentes externos locales o internacionales. Ejemplos pueden ser una filial comercial y una filial de ensamblaje.
- c) Filial integrada en el sistema corporativo de la empresa multinacional en el sentido de que tanto sus inputs como sus outputs dependen de las otras filiales y elementos o unidades de la propia multinacional. Corresponde a una estructura de tipo divisional.

Las filiales, al ser empresas nacionales (en función de las disposiciones reglamentarias del país de destino sobre inversiones extranjeras), gozan de mejor consideración e imagen entre la clientela que una sucursal comercial, por su integración permanente en el mercado.

Por otra parte, las empresas quizá tengan que separar los subsistemas de fabricación y comercialización para racionalizar la fabricación ante un cambio de ámbito. Factores de tipo económico y político serán los que determinen cuáles serán las empresas subsidiarias que fabriquen determinados componentes para el

sistema. En un caso así, una empresa puede coordinar la fabricación mundial aunque la comercialización descansa sobre bases locales. La organización central deberá de asumir el papel principal en la determinación de la misión estratégica de la empresa subsidiaria local, la programación de los lanzamientos de nuevos productos, el nivel de participación en el mercado que se marca como objetivo, y el nivel adecuado de inversión o de generación de fondos prevista.

Cuando una empresa de ámbito mundial utiliza recursos financieros acumulados en una parte del mundo para librar una batalla en otra, se produce una “subvención eferente”¹¹⁷. No siempre será necesario que una empresa subsidiaria tenga que financiarse de forma autónoma. Cuando una empresa se enfrenta a un gran competidor en un mercado extranjero clave, puede ser conveniente canalizar recursos desde otras partes del mundo para sostener la batalla por la participación en el mercado local, especialmente cuando el competidor carece del alcance internacional para contrarrestar.

Las filiales en el extranjero representan una forma de presencia directa en los mercados y también una forma de protección de sus conocimientos tecnológicos. La determinación de precios y márgenes sin intermediarios permite, en general reducirlos en beneficio de la competitividad. La implantación en los mercados exteriores mediante una filial, acelera la distribución, aumenta la rotación de inventarios, la relación con los clientes se hace más estrecha y mejora la relación con el medio profesional local y la Administración. Conviene destacar que las filiales son más exportadoras que las empresas conjuntas, al estar más integradas en la estrategia global de la multinacional, ya que parece razonable suponer que los socios locales en la empresa conjunta estarán más interesados en la planificación particular para la región o país (Chowdhury 1992).

En cuanto a la asignación de recursos, normalmente las grandes empresas asignan capitales a las diferentes unidades estratégicas, entendidas éstas como entidades autónomas que se hacen cargo del desarrollo, fabricación, comercialización de productos y de la tecnología correspondiente. Esta forma de gestión tiene las ventajas de ofrecer unos canales bien definidos de responsabilidad, claridad de los resultados de cada unidad, e innovación¹¹⁸.

Los años sesenta se caracterizaron por el predominio de la empresa de propiedad total, es decir de filiales con una participación del 100% del capital social. Con los años setenta y sobretodo en los ochenta se intensificó el uso de las empresas conjuntas (Gomes-Casseres 1989). La empresa conjunta ofrece una serie de ventajas y desventajas en relación con la creación de filiales. Entre las ventajas tenemos: mayor flexibilidad, menos riesgos, acceso a recursos no disponibles internamente o no disponibles en el mercado, costes más bajos, menos compromiso, más concentración en las actividades clave, mayor longevidad, más efectos sinérgicos y acceso a recursos que no son transferibles, como por ejemplo el

¹¹⁷ El término “subvención eferente” se utiliza para explicar los recursos generados en un país por parte de una multinacional y que son llevados a otro país.

¹¹⁸ Hewlett Packard es un ejemplo de empresa que ha adoptado este sistema.

conocimiento "intrínseco"¹¹⁹ de una organización. Hall (1984) añade otra ventaja cuando afirma que las empresas conjuntas constituyen un medio para impedir la nacionalización de sucursales y filiales del extranjero. Las principales desventajas son: información limitada, conflictos de control, mayores costes de transacción, cambios en las actitudes, capacidades y objetivos de los socios, falta de capacidad para desarrollar un comportamiento cooperativo, diferentes estilos directivos, no materialización de los recursos necesarios e interés limitado de cada parte.

Por tanto, una de las decisiones que debe tomar una empresa cuando inicia actividades en un mercado internacional, es la elección entre disponer de la propiedad total o una empresa conjunta. Existen dos marcos teóricos importantes justificadores de dicha elección definidos por el coste de la operación y el poder negociador (Agarwal y Ramaswami, 1992). El marco del coste de la operación tiene en cuenta qué estructura de propiedad prefiere cada empresa, mientras que el marco del poder negociador examina la estructura de propiedad que la empresa elige eventualmente. En este último, Agarwal y Ramaswami sostienen que las empresas con mayores ventajas propias, pueden tener una mayor necesidad de control para preservar su experiencia de propiedad y maximizar rendimientos, cuando deciden entrar en mercados extranjeros con alto potencial, para poder obtener competitividad global y economías de escala, a pesar de que en muchas ocasiones son necesarias negociaciones para la entrada en esos mercados atractivos¹²⁰.

Por otro lado, Gatignon y Anderson (1988), encontraron evidencias empíricas que indican que las empresas que operan en industrias con fuertes inversiones en I+D y en publicidad, y que tienen mayor experiencia en el extranjero (mayores ventajas globales inherentes a la empresa) tienden a preferir la propiedad total o única. Sin embargo, en países caracterizados por un alto riesgo-país y que imponen restricciones legales sobre capital extranjero (menores ventajas inherentes al país en general), la forma de la empresa conjunta es la elegida. De manera que en opinión de Agarwal y Ramaswami, una empresa dará mayor importancia a la propiedad total o única cuando posee mayor experiencia en operaciones internacionales, mayores habilidades o cuando el mercados extranjero ofrece un gran potencial a largo plazo¹²¹.

La decisión básica sobre la propiedad está basada en el equilibrio entre la necesidad de control y el compromiso de nivel de recursos para obtener una rentabilidad óptima en función del riesgo. Ante la ausencia de condiciones perfectas de mercado, el hecho de compartir los activos y las habilidades en una empresa conjunta puede ser arriesgado, debido a la posibilidad de comportamientos

¹¹⁹ Se entiende por conocimiento "intrínseco" aquel no se puede expresar con palabras, ni puede ser vendido, ni cedido mediante una licencia (Kogut 1988).

¹²⁰ Muchas empresas, incluso grandes, como Pepsico se han introducido en países como India, utilizando empresas conjuntas minoritarias debido a regulaciones gubernamentales que restringen el nivel de propiedad extranjera.

¹²¹ De hecho, en su estudio realizado con una muestra de 183 empresas norteamericanas que invirtieron en 29 mercados extranjeros diferentes durante el período comprendido entre 1985 y 1989, se deduce que las empresas tienden a elegir modalidades de mayor control (inversión directa con una participación del 100%) en países que se caracterizan por un mayor potencial de mercado y con menor riesgo-país.

oportunistas por parte de las empresas asociada. Desde la óptica de la necesidad de control por parte de una empresa, una inversión directa con la propiedad total es considerada la opción más adecuada. Compartir recursos y habilidades puede ser arriesgado debido, principalmente, a la posibilidad de comportamientos oportunistas de los socios. Según Fernández (1987), la evidencia empírica no respalda una relación causal entre el control (resultado de una propiedad 100%) y la rentabilidad. Además, si el mercado es atractivo (alto potencial), una empresa se beneficiaría más si dispusiera de la totalidad de las acciones (Agarwal y Ramaswami, 1992). Otros autores, también, consideran conveniente la propiedad total si la empresa basa su estrategia en técnicas de marketing, productos innovadores o de alta calidad, racionalización de la producción, activos intangibles, control de las fuentes de materias primas y desarrollo de una estrategia global (Porter y Fuller, 1988; Gomes-Casseres, 1989). Igual ocurre si la empresa es intensiva en investigación, posee las más modernas tecnologías o las tecnologías se habían transferido pocas veces con anterioridad¹²².

En el estudio de Agarwal y Ramaswami se indica que una empresa dará mayor importancia al control si ésta posee mayor experiencia de propiedad y mayores habilidades, y si el mercado extranjero ofrece beneficios potenciales a largo plazo. Si la empresa no posee capacidad de recursos suficiente tiende a negociar parte del control y a buscar un socio local pueda completar sus recursos (experiencia internacional, tamaño o capacidad productiva).

La existencia de diferencias significativas de tipo sociocultural entre empleados, gerentes extranjeros, así como en los ambientes de negocios entre los países huésped y visitante, inducen a elegir modalidades de menor control es decir, empresas. Además, existen otras razones: falta de recursos, posibilidad de mantener el control de todas las etapas verticales de su industria mediante el dominio de una etapa, necesidad excepcional de dispersar el riesgo de expansión a nuevos mercados, restricciones legales y falta de experiencia en negocios internacionales (Porter y Fuller, 1988; Gomes-Casseres, 1989; Agarwal y Ramaswami, 1992). Según la empresa va adquiriendo experiencia, (en dirección de recursos humanos, relaciones con la competencia y la Administración Pública, etc.), exige un mayor control.

La empresa conjunta presenta una serie de ventajas pero también de desventajas en relación con la creación de filiales (Schillaci, 1987). Entre las ventajas comúnmente citadas, encontramos: proceso de creación más rápido, mayor flexibilidad, menos riesgos, acceso a recursos no disponibles internamente o no disponibles en el mercado, costes más bajos, menor compromiso, mayor concentración en las actividades clave, acceso a recursos que no son transferibles y más efectos sinérgicos. Las principales desventajas son: información limitada, conflictos de control, mayores costes de transacción, cambios en las actitudes, capacidades y objetivos de los socios, falta de sinceridad entre las partes para desarrollar un comportamiento cooperativo, diferentes estilos directivos, falta de

¹²² Ver Davinson, W.H., McFetridge, D.G.; "Key characteristics in the choice of international technology transfer mode". *Journal of International Business Studies*. Vol. 16, núm. 2, 1985.

disponibilidad a compartir capacidades y actitudes internas, no materialización de los recursos necesarios e interés limitado de cada parte.

En lo que se refiere a la estabilidad de ambas opciones, es más probable que una empresa conjunta se convierta en filial (un socio adquiere la participación del otro o de los otros socios) que al revés, siendo las empresas conjuntas mayoritarias quienes presentan una mayor tasa de conversión (Chowdhury, 1992). De acuerdo con los resultados de la investigación de Gomes-Casseres (1987), las empresas conjuntas creadas en las fases de mayor incertidumbre del entorno fueron sustituidas por filiales al 100 por cien en un porcentaje superior al de las empresas conjuntas formadas en fases de menor incertidumbre.

Muchas multinacionales han comenzado a apreciar el útil papel que pueden desempeñar las filiales en la estrategia global. En general, las empresas matrices y las filiales muestran un elevado grado de congruencia; las tensiones tienden a girar en torno al equilibrio entre los objetivos de la autonomía local y los de la integración global. La empresa multinacional puede ser vista como un sistema que define una red de flujos de productos intermedios entre las diferentes unidades (filiales, sociedad matriz) de la empresa que vienen conformados por el papel estratégico que cada una de ellas juega (Durán, 1996). En este orden de ideas, si las filiales juegan distintos roles estratégicos, la búsqueda de un equilibrio en la interdependencia de las filiales, se produce un cierto desplazamiento de la jerarquía interna, formas jerárquicas más heterogéneas de organización y coordinación de filiales.

La relación de cada filial con el entorno y su articulación con la economía interna de la empresa multinacional ha de definir la organización de ésta y la combinación de la perspectiva global y multidoméstica, según los diferentes roles estratégicos. En todo caso, las relaciones con las filiales y sucursales no constituyen alianzas estratégicas, porque no se trata de empresas independientes con objetivos distintos.

La elección entre sucursales y filiales, depende de aspectos jurídicos (los cuales varían según los países), de riesgo tanto político como fiscal y de transferencia de fondos (las filiales disponen de más mecanismos: pago de servicios, royalties, préstamos, etc.). Desde el punto de vista del riesgo político, las sucursales pueden estar más expuestas a medidas de carácter administrativo y de control de cambios (por ejemplo, bloqueo de fondos) que las filiales. En cambio estas últimas están más expuestas a los efectos políticos ya que no tiene demasiado sentido expropiar una sucursal (salvo en el sector financiero). En un sentido amplio, es posible afirmar que una filial es mejor forma que una sucursal para inversiones de tipo productivo.

Durán (1990), a propósito de las alternativas de penetración en mercados exteriores, propone el esquema representado en la Figura 5, en donde se combina la competitividad empresarial de un país con la competitividad de los factores de producción a que se tiene acceso, considerando una empresa doméstica de dicho país.

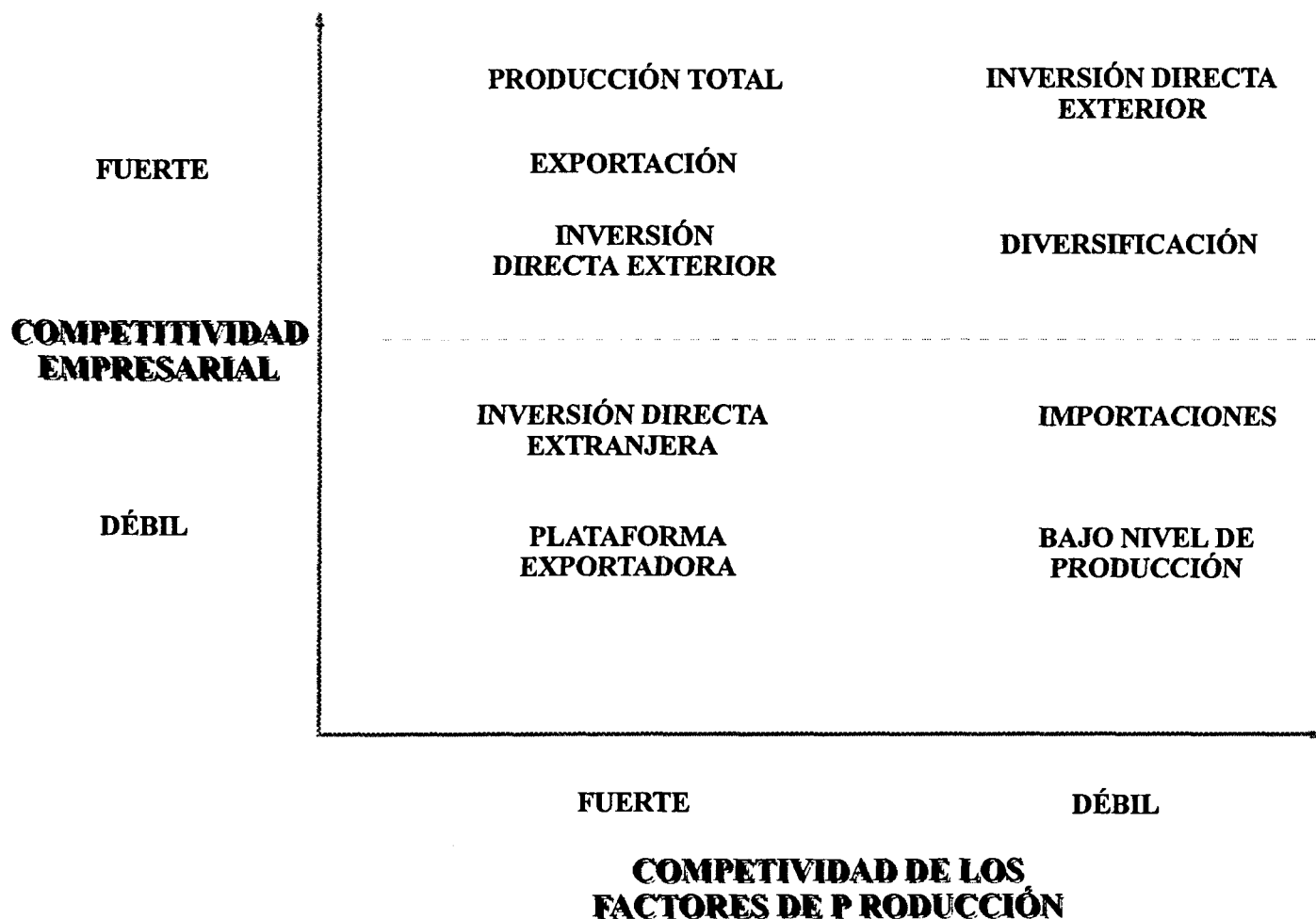


FIGURA 5. Alternativas de penetración en mercados exteriores.

Fuente: Juan José Durán Herrera. Estrategia y Evaluación de Inversiones Directas en el Exterior. ICEX, Madrid 1990.

Cuando la competitividad empresarial y de los factores de producción es elevada, hay una gran actividad exportadora dado que la producción local es muy importante. La existencia de barreras de entrada, los costes de producción o motivos estratégicos y políticos serán factores inductores a la producción en el exterior mediante una inversión directa. Si por el contrario ambos criterios son débiles, se servirá al mercado local de este país con productos de importación y el nivel de producción será bajo.

Cuando la competitividad de la empresa es fuerte y de los factores de producción son débiles la empresa se internacionalizará produciendo y distribuyendo en el exterior, buscando factores de localización ventajosos, otros sectores de actividad (diversificación), situando su centro estratégico de decisión en su país de origen.

Por último si la competitividad empresarial es débil y el país proporciona grandes ventajas de localización en los sectores de actividad en cuestión, cabe esperar la entrada de capital extranjero bajo forma de inversión directa (y una fuerte presencia de empresas multinacionales extranjeras y la utilización del país como plataforma de exportación).

Aunque en un apartado posterior trataremos el tema del riesgo político, hemos de decir que las distintas modalidades de internacionalización presentadas, llevan asociadas distintos niveles de riesgo e implican diferentes compromisos de inversión (Durán, 1993). El riesgo y los beneficios potenciales aumentan a medida que la empresa alcanza cotas más elevadas en su compromiso internacional (Vázquez Ordás, 1995).

La inversión directa en el exterior (mayoritaria o minoritaria), representa la etapa más avanzada de la internacionalización ya que implica una capacidad para coordinar el diseño, ingeniería, construcción, operación de instalaciones y técnicas de financiación de proyectos¹²³. Su elevado riesgo se ve compensado por el mayor control de la actividad realizada. En general, desplazarse hacia estadios crecientes de internacionalización comporta la obtención de un mayor nivel de conocimientos y experiencias a escala internacional, fruto del aprendizaje gradual realizado por la empresa a lo largo de su proceso de internacionalización (Rialp y Rialp, 1996).

En la Figura 6 se han representado los diversos métodos alternativos de introducción en mercados exteriores, considerando el grado de control que la empresa dispone sobre las operaciones internacionales, así como el compromiso internacional asumido.

¹²³ Ver Boscheck, R.; "Deregulating European Electricity Supply: Issues and Implications". Long Range Planning. Vol. 27, núm. 5, octubre, 1994.

GRADO DE COMPROMISO INTERNACIONAL

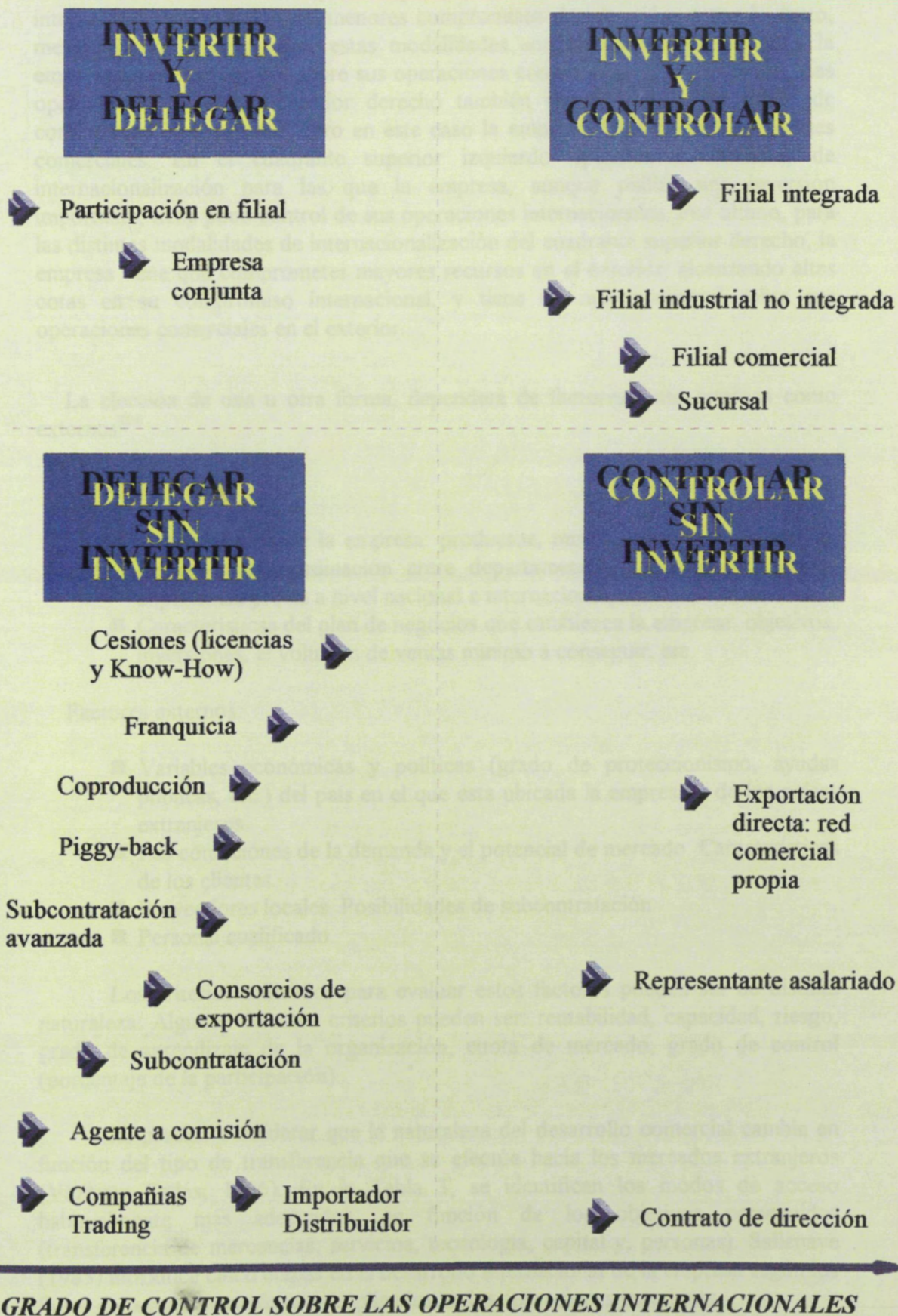


FIGURA 6. Métodos alternativos de introducción en mercados exteriores. Fuente: Recopilación bibliográfica.

En el cuadrante inferior izquierdo aparecen los modos de entrar en los mercados internacionales que requieren menores compromisos de inversión, y por lo tanto, menor riesgo. Sin embargo, estas modalidades son las que proporcionan a la empresa un menor control sobre sus operaciones comerciales en el extranjero. Las opciones del cuadrante inferior derecho también requieren un bajo grado de compromiso internacional, pero en este caso la empresa controla las operaciones comerciales. En el cuadrante superior izquierdo aparecen modalidades de internacionalización para las que la empresa, aunque realiza una inversión importante, tiene poco control de sus operaciones internacionales. Por último, para las distintas modalidades de internacionalización del cuadrante superior derecho, la empresa tiene que comprometer mayores recursos en el exterior, alcanzando altas cotas en su compromiso internacional, y tiene un mayor control sobre sus operaciones comerciales en el exterior.

La elección de una u otra forma, dependerá de factores tanto internos como externos¹²⁴.

Factores internos:

- Características de la empresa: productos, recursos humanos, capacidad de servicio, coordinación entre departamentos, recursos disponibles, experiencia previa a nivel nacional e internacional, etc.
- Características del plan de negocios que establezca la empresa: objetivos, inversiones, el volumen de ventas mínimo a conseguir, etc.

Factores externos:

- Variables económicas y políticas (grado de proteccionismo, ayudas públicas, etc.) del país en el que esta ubicada la empresa y de los países extranjeros.
- Las condiciones de la demanda y el potencial de mercado. Características de los clientes.
- Proveedores locales. Posibilidades de subcontratación.
- Personal cualificado.

Los criterios utilizados para evaluar estos factores pueden ser de distinta naturaleza. Algunos de estos criterios pueden ser: rentabilidad, capacidad, riesgo, grado de aprendizaje de la organización, cuota de mercado, grado de control (porcentaje de la participación).

Es preciso considerar que la naturaleza del desarrollo comercial cambia en función del tipo de transferencia que se efectúe hacia los mercados extranjeros (Vázquez Ordás, 1995). En la Tabla 3, se identifican los modos de acceso habitualmente más adecuados, en función de los objetivos perseguidos (transferencia de mercancías, servicios, tecnología, capital y, personas). Sallenave (1985) introduce cinco etapas en el desarrollo internacional de la empresa según los flujos de recursos económicos implicados en las operaciones exteriores.

¹²⁴ La clasificación que se presenta ha sido inspirada en la presentada por Soto Pineda (1994).

Naturaleza del desarrollo internacional	Flujo(naturaleza de intercambios)	Modos de desarrollo internacional
Comercial	Mercancías Servicios	Exportación
Contractual	Tecnología Servicios Mercancías	Contratos de licencia Franquicia
Participativa	Tecnología Capital Servicios Mercancías	Consortios Sociedades en copropiedad
Integrada	Tecnología Capital Servicios Mercancías Recursos humanos	Inversión directa: sucursal o filial supervisada
Autónoma	Tecnología Capital Servicios Mercancías Recursos humanos Capacidad de innovación	Inversión directa: filial libre

TABLA 3. Formas de desarrollo internacional

Fuente: Sallenave, J.P; "Gerencia y planificación estratégica", (1985)

La naturaleza del desarrollo internacional será integrada o autónoma, cuando la empresa posea el 100% del capital de su filial extranjera. En el caso de desarrollo integrado, las decisiones estratégicas que afectan a la filial en el extranjero las toma la empresa multinacional, mientras que la filial será autónoma si estas decisiones les corresponden a los directivos locales (Vázquez Ordás, 1995). Cada una de las etapas de la Tabla 3, supone una mayor vocación internacional de la empresa y una creciente implicación en operaciones internacionales, puesto que los recursos empresariales afectados, así como los riesgos asumidos, son cualitativamente mayores (López y Ruiz, 1996).

El proceso de expansión internacional de una empresa no supone, necesariamente, el paso por todas las etapas mencionadas (exportación, etapa contractual, e inversión directa); sin embargo cada una de ellas prepara y facilita el acceso a la fase siguiente, de forma que el proceso de internacionalización comienza normalmente a través de la exportación y termina con la realización de inversiones directas en el extranjero.

La empresa gradualmente irá cambiando el modo de acceso a los negocios internacionales, seleccionando aquellas opciones que le proporcionen un mayor control sobre sus operaciones comerciales en el extranjero, para lo que tendrá que comprometer más recursos en el exterior y asumir un mayor riesgo comercial y político (Vázquez Ordás, 1995). El grado de control, y por tanto el nivel de

recursos comprometidos, puede aumentar los rendimientos esperados; pero, a cambio, incrementa el nivel de riesgo de la operación y disminuye la flexibilidad operativa de la empresa frente al futuro, al condicionar la reversibilidad de la operación. Así pues, la opción que finalmente se adopte descansa sobre la relación existente entre el grado de control exterior que se requiere para la obtención de un determinado rendimiento y el nivel de riesgo que tal decisión implica en función de los recursos comprometidos (Alonso, 1994).

2.3.3.2.3.2.- La decisión de invertir y el término de riesgo político.

La literatura especializada señala algunos condicionantes para las inversiones exteriores. Por una parte, existen factores que afectan al éxito comercial del proyecto, coste de la mano de obra y bienes locales, mercado del producto que se va a fabricar o servicios que se van a prestar, calidad de las comunicaciones e infraestructuras existentes, red de proveedores, subcontratación de procesos, asistencia técnica para el mantenimiento de máquinas e instalaciones, etc. Por otra parte, es necesario un estudio detallado sobre la protección jurídica que recibe el inversor extranjero en el país, principalmente, en lo que hace referencia a la legislación interna y los tratados bilaterales de inversión ratificados por el país receptor, para valorar el riesgo asociado a la inversión directa en el extranjero (Doderó Jordán, 1996).

Soto Pineda (1994) identifica cuatro factores, distintos de los comerciales, que influyen en el nivel de riesgo implícito, de una inversión directa en el extranjero:

- a) Factores de estabilidad política (relacionados con el tipo de organización social o el peso de las ideologías).
- b) Estabilidad macroeconómica (tipos de cambio o tasa de inflación).
- c) Políticas relativas a la inversión extranjera.
- d) Entorno legal del país.

Uno de los factores que tradicionalmente se consideran de mayor importancia en el proceso de selección del país de destino, es el riesgo político asociado a iniciar una actividad internacional en este determinado país. En la literatura especializada el riesgo político se acostumbra a dividir en riesgo administrativo y riesgo político propiamente dicho, aunque se consideran globalmente.

El riesgo administrativo hace referencia a las implicaciones para la libertad económica del sector privado en general y de las filiales de empresas extranjeras en particular, de las acciones gubernamentales (control de cambio y barreras al comercio exterior) y de los cambios potenciales en la política del país. El riesgo político se puede definir como la distribución de probabilidad asociada a la ocurrencia de una pérdida actual, o a la oportunidad de que ésta se presente, debido a la exposición de una filial extranjera de la empresa a un conjunto de contingencias que varían desde el embargo de todos los activos empresariales sin compensación hasta la interferencia no provocada de agentes externos, con o sin sanción gubernamental, en la actividad y el rendimiento esperado de la empresa creada en el

exterior¹²⁵. Viene determinado por el proceso histórico de cada país y sus características culturales, sociopolíticas y económicas actuales, aparte del grado de apertura (interdependencia) hacia la actividad sociopolítica exterior. Algunos autores señalan que a medida que el desfase entre renta per cápita y desarrollo del capital humano aumenta el nivel de riesgo político del país crece.

Después de esta exposición conceptual, podemos sistematizar el riesgo político al que se expone una empresa por realizar actividades empresariales en un país extranjero en cuatro categorías, según que la pérdida tenga su origen en la acción de un gobierno legítimo o de algún agente no gubernamental, por una parte, y según el riesgo se materialice en la pérdida del control, sin compensación de ciertos activos o en una reducción de la corriente de beneficios esperados.

Las contingencias pueden incluir	La pérdida puede ser el resultado de:	
	La acción de las autoridades de un gobierno legítimo.	Acontecimientos causados por la acción de agentes externos al gobierno.
La pérdida involuntaria de control sobre activos sin una compensación adecuada.	-Expropiación total o parcial.	-Guerra.
	-Desinversión forzada.	-Revolución.
	-Confiscación.	-Terrorismo.
	-Cancelación o ejecución injusta del valor de los bonos	-Extorsión.
Una reducción en la corriente de beneficios esperados de la filial en el exterior.	-No aplicación del "tratamiento nacional".	-Clientes o proveedores nacionales.
	-Restricciones al acceso en los mercados financiero, laboral y de materiales.	-Barreras e interrupciones de la actividad originadas por grupos hostiles.
	-Control sobre precios, "outputs" o actividades.	-Huelgas.
	-Restricciones al flujo monetario.	-Limitaciones de tipo financiero generadas externamente.
	-Requisitos sobre el volumen de exportaciones y valor añadido.	-Límites impuestos externamente sobre las importaciones o las exportaciones.

TABLA 4. Exposición al riesgo político.
Fuente: Vázquez Ordás (1995), pág. 107.

Si se considera no el origen del riesgo político sino su grado de universalidad, es decir el carácter más o menos indiscriminado de su efecto sobre los inversores extranjeros, se pueden identificar cuatro naturalezas diferenciadas del riesgo político, tal como se presenta en la Tabla 5:

¹²⁵ Ver Torre, J. Y Neckar, D.H.; "Forecasting political risks for international operations". 1995.

Macrorriesgo		Microrriesgo
Cambios aleatorios súbitos que amenazan a la mayoría de los inversores extranjeros directos dentro del país.		Intervenciones generalmente motivadas por consideraciones específicas muy relacionadas con las condiciones económicas y sociales, que configuran la actualidad y con las características específicas de la industria y la empresa.
Contingencias de pérdida.	Tipo A	Tipo B
Una pérdida de control involuntaria sobre activos específicos sin una compensación adecuada.	Expropiaciones masivas.	Nacionalizaciones selectivas.
Contingencias de valor.	Tipo C	Tipo D
Reducción en el valor esperado de los beneficios derivados de la inversión filial extranjera.	Deterioro general del clima de inversión.	Restricciones dirigidas hacia sectores clave.

TABLA 5. Naturaleza del riesgo político.

Fuente: Torre y Neckar (1990), pág. 197

El análisis del riesgo político se acostumbra a presentar bajo dos enfoques distintos:

- a) Índices compuestos de valores de variables económicas y sociopolíticas, ponderadas subjetivamente. Entre los índices más representativos figuran los siguientes: Sherbini (1967), Nehrt (1974), BERI (Business Environment Risk Index)¹²⁶, y CPR¹²⁷. Miden el macro-riesgo político, y se trata de índices subjetivos, que pueden ser útiles para un análisis previo del país de destino de la inversión y aunque nunca es posible la previsión de cambios sociopolíticos radicales¹²⁸, permiten disponer de una idea intuitiva del clima para el establecimiento de la actividad de negocio. F.T. Haner¹²⁹ describió una manera metódica y objetiva para hacer una clasificación del riesgo de inversión en los países. El sistema otorga una puntuación a cada país o región y asume que su

¹²⁶ Trata de ofrecer una medida del clima de negocios de un país incluyendo el entorno político y el grado en que los agentes nacionales reciben un tratamiento preferente con respecto a los extranjeros. Este índice se considera representativo de la mayoría de índices de riesgo político disponibles.

¹²⁷ Tiene por objetivo estimar la potencialidad económica de los distintos países. Este índice se basa en las valoraciones atribuidas a nueve variables de recursos humanos y nueve variables de recursos físicos (por ejemplo, xenofobia, nivel de fragmentación social, diferentes recursos nacionales, etc.)

¹²⁸ Ver Kobrin, S.J.; "Political Risk. A Review and Reconsiderations". Journal of International Business Studies. Primavera - verano, pág. 67 - 80, 1979.

¹²⁹ Método que se expone en el libro: "Global business. Strategy for the 1980s".

entorno de inversión depende tanto de las características de la población y del sistema sociopolítico en el que viven, como de los recursos físicos derivados de la naturaleza y de los añadidos por el hombre. Después de una fase de experimentación y un trabajo con antropólogos, políticos, psicólogos, expertos en agricultura, geología y geografía, salieron dos bloques de variables, que se consideraron básicas para hacer un reconocimiento del país. El primer grupo está constituido por nueve variables humanas (temperamento, corrupción, actividad económica, actitud hacia el trabajo, libertad y eficiencia del país, grado de clasismo y de concentración del dinero en la sociedad, fraccionalización, miedo de los inversores extranjeros y el grado de posesión de empresas por parte del gobierno en el sistema económico, fraccionalización política). El segundo grupo corresponde a nueve variables físicas (formas de energía, valor económico de materias primas, potencial agrícola, clima, geografía, efecto de países fronterizos, desarrollo de comunicaciones y telecomunicaciones, capacidad de producción, calidad de los centros urbanos).

- b) Evaluación del micro-riesgo político, por lo que su coste es más elevado, aunque es básico para adoptar decisiones de cobertura correctas. En la evaluación de inversiones internacionales, el análisis del micro-riesgo político debe considerarse un coste fijo. En el caso de empresas multinacionales ya establecidas y con un adecuado sistema de información, este coste puede minimizarse.

En la literatura se apunta como factor de protección ante eventuales situaciones de riesgo político, el valor de la marca global. Aunque el gobierno local realice la expropiación de una empresa, éste no podrá utilizar la/s marca/s de la misma en el ámbito local o internacional si ésta está registrada en otros países, por lo que puede resultar muy difícil para el gobierno local comercializar eficazmente los productos de la fábrica expropiada (Cervino, 1996). Así esta situación legal minimiza el riesgo de expropiación para aquellos productos cuyo valor de mercado está basado en una imagen de marca. Bradley¹³⁰, defiende que para minimizar los niveles de riesgo político, la entrada en nuevos países debería realizarse con marcas globales y nunca mediante el desarrollo de marcas locales.

Conviene señalar que, las compañías de seguro privadas no aseguran los riesgos políticos a medio y largo plazo, y como consecuencia de esta situación, hace más de tres décadas, los gobiernos de países industrializados que querían fomentar la salida al exterior de sus empresas, crearon sistemas de cobertura a largo plazo de riesgos políticos para proteger a sus inversores en el extranjero (Doder Jordán 1996). Generalmente, la emisión de estas coberturas está a cargo de las agencias oficiales de seguro de crédito a la exportación que aseguran inversiones y exportaciones contra riesgos como agentes de sus Estados, tales como CESCE¹³¹ en España, COFACE en Francia o ECGD en el Reino Unido con las excepciones de Estados Unidos y Alemania, en donde existen sendos organismos (OPIC y

¹³⁰ Ver Bradley, D.G.; "Managing Against Expropriation". Harvard Business Review. Págs. 75-88, noviembre - diciembre, 1977.

¹³¹ La Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, S.A. (CESCE) se constituyó en 1970 por iniciativa del sector público y privado. Está participada mayoritariamente por el Estado, por los principales bancos del país, y por 15 compañías de seguros generales.

Treuerbeit, respectivamente) cuya misión es la de asegurar únicamente inversiones, no exportaciones, también por cuenta de sus Estados.

En el caso particular de CESCE¹³², debe señalarse que cubre por cuenta propia los riesgos comerciales, es decir, la morosidad prolongada de los deudores privados, nacionales o extranjeros, y sus garantes. Y por cuenta del Estado cubre los riesgos políticos, riesgos de falta de transferencia de divisas, riesgos de impago de compradores públicos, los riesgos catastróficos y los de guerra. CESCE cuenta con una amplia gama de modalidades de seguro para ofrecer a las empresas con actividad internacional¹³³, entre las que podemos encontrar la Póliza de Inversiones en el Exterior¹³⁴. Dicha póliza permite al inversionista “diseñar” las condiciones más adecuadas para su operación concreta sin correr los riesgos políticos que puedan afectarlas, permitiendo asegurar aquellas inversiones con una duración mínima de 5 años, que tengan una estabilidad en el tiempo y puedan materializarse en forma de:

- a) Creación de empresas, sucursales o establecimientos permanentes.
- b) Participación en ampliaciones de capital o en dotaciones patrimoniales de empresas, sucursales o establecimientos permanentes.
- c) Los préstamos de duración igual o superior a cinco años a la empresa extranjera, siempre y cuando estén vinculados a una inversión específica que esté asegurada, así como las garantías o avales necesarios para la obtención de dichos préstamos.

Para el caso de las empresas conjuntas es especialmente adecuada la primera de las formas mencionadas. La póliza cubre cuatro tipo de riesgos de carácter exclusivamente político:

- a) Confiscaciones, nacionalizaciones o expropiaciones de empresas.
- b) La imposibilidad de repatriación de los importes por liquidación de la inversión o de indemnización cobrada en caso de expropiación.
- c) La revolución, guerra civil o internacional, en la que se vea involucrado el país de destino de la inversión.
- d) El incumplimiento de acuerdos asumidos por las autoridades locales.

Sin embargo, los empresarios españoles se quejan de su falta de agilidad operativa y de que en otros países la cobertura de riesgo es mucho más agresiva y arriesgada, facilitando poco apoyo a la expansión exterior de la empresa española. Además, “el CESCE no asume ningún tipo de riesgo (pide informes y estados financieros) y si no lo ve muy claro no apoya. Actúa como una empresa privada,

¹³² La información sobre la Póliza de Seguro de Inversiones en el Exterior ha sido facilitada por CESCE (Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación, S.A. Domicilio Social: Velázquez, 74, 28001 Madrid).

¹³³ Una relación de estas modalidades puede encontrarse en la publicación “Internacional”, núm. 341, editada por el Banco de Sabadell. Julio, 1997.

¹³⁴ Porcentaje de Cobertura de la póliza: máximo 99%. Plazo de Indemnización: Riesgo de Expropiación: 12 meses, demás riesgos: 6 meses.

cuando en otros países, organismos parecidos asumen más riesgo y apoyan más a sus empresas”¹³⁵.

En 1985, los países miembros del banco Mundial decidieron crear el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA), que asegura a largo plazo contra riesgos políticos a los empresarios nacionales de países miembros que invierten en países miembros clasificados como “en desarrollo”. Las coberturas otorgadas por las agencias nacionales y MIGA llegan hasta a 20 años, y se van renovando normalmente cada año pudiendo el asegurado, pero no el asegurador, interrumpir la renovación en la anualidad que estime conveniente.

2.3.3.2.3.3.- Incentivos a la inversión extranjera

Según se definición estricta, un incentivo a la inversión es cualquier estímulo capaz de atraer nuevas inversiones y, de ordinario, limitado a empresas o sectores específicos. Los incentivos directos engloban la exención temporal de impuestos, la amortización acelerada, el arrendamiento gratuito de terrenos y edificios¹³⁶, las subvenciones a fondo perdido, los préstamos a bajo interés, los avales crediticios, las tarifas subvencionadas para el transporte o la energía, la construcción de carreteras de acceso y ramales de ferrocarril y la formación gratuita de trabajadores.

En China por ejemplo, existen incentivos fiscales a la inversión extranjera por los siguientes conceptos:

- a) Empresas manufactureras con actividades por más de 10 años. (2 años de vacaciones fiscales y 3 años de bonificación del 50% en el impuesto de sociedades).
- b) Empresas de alta tecnología (50% bonificación en el impuesto de sociedades durante 3 años).
- c) Empresas exportadoras (50% bonificación en el impuesto de sociedades si sus exportaciones superan el 70% de la producción).
- d) Reinversión de los beneficios durante 5 años (devoluciones de un 40% del impuesto de sociedades y de un 100% para empresas exportadoras de alta tecnología).
- e) Empresas establecidas en determinadas zonas de inversión (tipos impositivos reducidos).

¹³⁵ Extraído del Informe de las Mesas de trabajo realizadas con las principales empresas exportadoras del Instituto de la Empresa Familiar, sobre la internacionalización de la empresa española. Madrid - Barcelona, enero de 1997.

¹³⁶ Podríamos incluir muchos ejemplos. Seleccionamos los siguientes casos ubicados en China. Por ejemplo, Golden Key consiguió recibir de la ZDET (Zona de Desarrollo Económico y Tecnológico) de Mawei el derecho al suelo gratis durante 15 años. A los cuatro años lo renegóció, comprándolo a 72 Rmb/m², mientras que se estaba vendiendo como nuevo a 135-180. Del mismo modo Asea Brown Boveri alquiló en Xiamen 4.600 metros cuadrados con un descuento del 20% respecto a las tarifas corrientes.

Por otra parte, en Brasil, existe un claro apoyo a nivel gubernamental, a las inversiones extranjeras, el cual se materializa a través de múltiples formas, entre las que destacamos:

- a) Exenciones fiscales, básicamente del Impuesto de Circulación de mercancías y servicios (ICMS) y del Impuesto de Importación (este incentivo se encuentra en la actualidad¹³⁷ en proceso de revisión con la finalidad de reducir su cobertura).
- b) Donaciones de terrenos.
- c) Convenios de cooperación a nivel individual firmados entre empresas y los gobiernos de los diferentes estados federales.

Hay también incentivos menos directos que añaden atractivo a la inversión en un determinado país. El caso de la implantación de Industrias Bravo Hispano Cubanas, S.A.¹³⁸, es un ejemplo dado el interés del Gobierno de Cuba para el abastecimiento de productos cárnicos de las cadenas hoteleras. Hay que señalar que la construcción de esta industria obligó a la importación de todo tipo de materiales (cámaras frigoríficas, tornillos, camiones, etc.) dada la precaria situación de las infraestructuras del país.

El interés de un determinado gobierno puede derivar en subvenciones encubiertas, materializadas en suministros públicos con tarifas bajas, la atenuación de la observancia forzosa de las leyes medioambientales, los precios controlados para las materias primas, las leyes que favorecen la compra de productos locales¹³⁹, el dinero barato y una mano de obra sin reivindicaciones laborales cuya formación corre a cargo del Estado (Weigand, 1984).

El incremento del número de países en los que es interesante la inversión directa y el hecho de la existencia de incentivos hacen que el proceso de elección del lugar de destino de dicha inversión, quizás sea más difícil que hace unos años. No hay países que se puedan descartar por encontrarse lejos, por su infraestructura o por disponer de una mano de obra no cualificada. Las empresas deben realizar un trabajo de recopilación de información, de análisis, y de elaboración de estimaciones.

2.3.4. Causas de la implantación en el exterior

El objetivo de este punto es elaborar una relación detallada de las motivos por los cuales una empresa decide su implantación en el exterior. Consideraremos sólo los motivos estratégicos y evitaremos aquellas acciones que sólo tratan de aprovechar situaciones de tipo coyuntural, o que son fruto de la casualidad y no derivan en un proceso formal.

¹³⁷ Esta información ha sido remitida por la Oficina Comercial Española en Río de Janeiro (Brasil), en julio de 1997.

¹³⁸ Esta empresa conjunta creada entre la empresa Proyectos Valencianos del Caribe, S.A. (Provalca, S.A.) con sede en Valencia y el Ministerio de Alimentación de Cuba, fue la primera implantación agroalimentaria en Cuba. La participación de los dos socios es del 50%.

¹³⁹ Es significativo el caso de Arabia Saudita.

En este primer análisis se prescinde de la forma concreta adoptada para dicha implantación. El listado completo de las causas es el siguiente:

- a) Reducir el riesgo económico.
- b) Economías de escala, alcance o de experiencia.
- c) Adquisición de conocimiento y capacidades.
- d) Imposibilidad de ceder ventajas competitivas de tipo colectivo.
- e) Crecimiento de la demanda exterior de un producto.
- f) Estancamiento de la demanda interior.
- g) Rivalidad entre competidores.
- h) Localización de la producción en países con recursos productivos más baratos que en el país de origen.
- i) La decisión de la dirección general.
- j) Por la necesidad de la presencia en un determinado país o región.
- k) Baja tributación y alicientes financieros.
- l) Superar las barreras comerciales de los gobiernos
- m) Comportamientos y tensiones en los mercados de divisas.
- n) Fenómenos de “internacionalización obligatoria”.
- o) Ciclo de vida del producto.

Finalmente, hemos de advertir que, el orden en que se presentan los anteriores motivos no tiene ninguna relevancia especial para el desarrollo de la exposición.

a) Reducir el riesgo económico.

Como es sabido se entiende por riesgo la posibilidad de que una empresa no alcance el beneficio esperado, por ello suele evaluarse en función de la variabilidad que experimenta el beneficio. Si la variabilidad del beneficio constituye la medida del riesgo empresarial, deben determinarse los factores que la explican. Hay dos tipos de riesgo: riesgo financiero y riesgo económico.

El riesgo financiero depende de la forma en que la empresa financia su actividad, sus inversiones y de la cantidad de fondos ajenos de que dispone, es decir de la proporción entre exigible y fondos propios. Este enfoque de la función financiera de la empresa tiene dos vertientes: decisiones de inversión y financiación. Las decisiones de inversión comprenden la evaluación y selección de proyectos de inversión. Por su parte, las decisiones de financiación son las determinantes de la estructura financiera de la empresa, cuando se toman decisiones a largo plazo y de la gestión de tesorería cuando las decisiones son a corto plazo (Mochón, García, 1995).

El exigible, con la excepción de los créditos de provisión, genera unos gastos financieros que implican el pago de intereses y una devolución o amortización del principal. Puede ocurrir que aunque las inversiones sean rentables, sea imposible hacer frente a las obligaciones que exige el endeudamiento generado. De manera que, entre dos empresas semejantes en todo salvo en su estructura financiera, se admite que incorpora un riesgo financiero mayor aquella que tiene más recursos ajenos, o que a igualdad de deuda, ésta tiene un vencimiento anterior. En este caso diremos, además, que la deuda tiene una menor calidad.

El riesgo económico, también llamado riesgo operativo o riesgo del negocio, se origina como consecuencia del tipo de producto y de la naturaleza de las operaciones que desarrolla la empresa en el marco de su sector de actividad. Se expresa en función de la variabilidad de los beneficios generados por las inversiones, sin considerar los costes de financiación.

A continuación se pretende analizar los factores determinantes del riesgo económico que pueden tener un origen diverso.

■ Producto que se comercializa.

Se pueden señalar varias causas del riesgo económico derivadas del producto. La comercialización de un producto único es una de ellas. Con esta afirmación, no debe inducir a dudar de la viabilidad económica de las empresas monoproducción¹⁴⁰.

Otro aspecto a destacar es que una línea de productos más amplia puede reducir la necesidad de los consumidores de comprar a diferentes proveedores y, puede atraer a una más amplia gama de clientes, reduciendo costes de distribución, marketing o servicio, a través de un uso más racional de dichas funciones. Además, cuanto más satisfecho esté el consumidor, mayores serán las barreras de acceso para los competidores, y en consecuencia menor será la competencia de precios. Con todo, los costes para desarrollar o crear una línea de productos más completa pueden reducir estas ventajas. Aquí se abren las oportunidades para el desarrollo conjunto con un socio.

Finalmente, hay que considerar que la demanda puede ser muy sensible a la situación económica del entorno, el riesgo será mayor que en el caso contrario. En este sentido, una industria láctea incorpora un riesgo económico menor que una fábrica de juguetes.

■ Estructura de costes.

Cuando mayor sea la proporción de los costes fijos mayor será el riesgo económico de la empresa. En efecto, los beneficios oscilarán más cuanto mayores sean los costes fijos, pues en el corto plazo sólo los costes variables pueden adaptarse al nivel de producción. En el corto plazo, también los costes fijos son independientes de las unidades producidas.

Por ello, aquellas empresas que tengan una alta participación de costes fijos, no podrán adaptarse con flexibilidad a las oscilaciones de la demanda. Si los costes

¹⁴⁰ Un claro ejemplo de ello puede ser la compañía danesa Lego, creada en Billund por un carpintero llamado Ole Kirk Christiansen, basada en la comercialización de un "ladrillito" de plástico resistente que se puede acoplar de múltiples formas. La facturación de Lego en 1992 ascendió a 1.034 millones de dólares y una cuota de mercado mundial del 90% en el sector de juguetes de construcción. La diversificación de Lego viene dada por su expansión geográfica. Para Lego Europa es un mercado único, en EE.UU. sus posibilidades son muy fuertes, pero el mayor éxito de exportación lo ha conseguido en Japón, donde los productos Lego cuestan un 25 por ciento más. De hecho, cuando las compañías norteamericanas se quejan de que el mercado japonés es impenetrable, los japoneses citan a Lego como ejemplo del éxito que puede tener en su país una empresa extranjera.

variables son relevantes, será más fácil reducir los efectos de las fluctuaciones de la demanda sobre el beneficio.

■ Distribución de clientes y proveedores.

Las empresa que dependen de pocos proveedores y poseen una reducida cartera de clientes, implican obviamente, un riesgo económico mayor que las que tienen un número mayor de proveedores y clientes.

■ Suministro de materias primas.

Una parte no despreciable de la inversión directa internacional pretende asegurarse el suministro exterior de materias primas como el petróleo, el cobre o el aluminio. En el caso de las empresas catalanas, que constituyen empresas conjuntas, es muy importante el caso de la piel, para las empresas de curtidos. Las materias primas tienen asociadas tres factores de riesgo: la incertidumbre, el precio y la calidad. En cuanto al primero, la incertidumbre en el suministro del proceso productivo, se contabilizará como una pérdida en la cuenta de resultados, en los periodos de aprovisionamiento insuficiente (aquellos en los que se produce una rotura de stocks). Esto es así, porque si los proveedores están en situación prácticamente de monopolio, pueden ejercer una presión considerable en la estrategia de la empresa. Dicha presión se ejerce cuando la materia prima es crítica para el proceso productivo del cliente, mediante el rechazo a entregar unos artículos determinados en las cantidades y en el tiempo solicitado. O también, puede ejercerse, mediante la exigencia del pago al contado. Para Porter esta presión es una de las componentes del mundo competitivo dentro de su análisis industrial.

El segundo factor es el del precio. "The Economist"¹⁴¹, divide las materias primas en tres grupos, según sean principalmente influenciados por la demanda, la oferta o por ambas.

- Demanda. Los precios de las materias primas industriales, como pueden ser los metales y los minerales, fluctúan como respuesta a cambios en la demanda, reflejando las condiciones económicas de los países industrializados¹⁴². La recesión produce un descenso en la demanda y en los precios. La oferta tiende a ser más estable y predecible.

- Oferta. Los precios de los alimentos están influenciados, por los cambios no esperados en el lado de la oferta¹⁴³.

¹⁴¹ The Economist. "Guía de los Indicadores Económicos. Las claves para comprender la economía". Ediciones del Prado. Madrid, 1993.

¹⁴² Por ejemplo, desde el otoño de 1993 hasta junio de 1994 el precio del cobre experimentó una subida del 60% en la LME (London Metal Exchange) debido al aumento de la demanda en EE.UU. a la que se sumó Europa. Además China pasó de ser exportadora a importadora al estar construyendo su red de telecomunicaciones por todo el país.

¹⁴³ Por ejemplo, los precios de los aceites vegetales dependen, significativamente, de los efectos del clima en los cultivos de soja, o de la política respecto a los excedentes de los Estados Unidos. Las inundaciones en EE.UU. de 1993 hicieron subir los precios en la CBOT (Chicago Board of Trade), que supone la referencia para el producto en Europa, a falta de producción propia.

- Oferta y demanda. Los productos agrícolas no alimenticios, como el algodón y el caucho, son vulnerables a los cambios tanto de la oferta como en la demanda¹⁴⁴.

El tercer y último factor de riesgo en cuanto a las materias primas es el de la calidad. Por ejemplo, tradicionalmente, para el Grupo Industrial Colomer, S.A.¹⁴⁵ (Vic), las inversiones exteriores realizadas fuera de Catalunya, vienen determinadas por el Departamento de Compras. Efectivamente, una piel procedente de la India, puede ser barata, pero no ha sido elaborada mediante procedimientos tecnológicos adecuados. En consecuencia difícilmente puede integrarse al proceso productivo de Colomer. Si se pretende disponer de una uniformidad y una calidad estándar de las materias primas, sin renunciar a las ventajas de costes, sólo hay la alternativa de la inversión directa en el exterior.

El riesgo económico puede atenuarse mediante el instrumento de la diversificación. La bibliografía empresarial justifica la diversificación por varias razones. Las empresas diversifican para reaccionar ante la obsolescencia tecnológica; para diluir sus riesgos económicos, para ocupar su capacidad productiva excedente, para invertir sus beneficios, para conseguir una gestión de alto nivel, para crecer adquiriendo empresas en nuevas actividades comerciales, etc. Debe indicarse que la existencia de tendencias desfavorables concretas no es la única razón para la diversificación. Efectivamente, una empresa puede emprender la constitución de una cartera de múltiples negocios con el objetivo de explotar alguna habilidad especial o una competencia esencial transferible que cree poseer y que puede agregar valor a otra organización en otra actividad industrial¹⁴⁶.

En principio la diversificación consiste en invertir en actividades independientes entre sí, de modo que los riesgos económicos de cada una de ellas puedan compensarse entre sí, atenuándose, por este procedimiento, el riesgo conjunto de la empresa.

La expansión geográfica de las operaciones de una empresa es un caso singular de diversificación tanto de actividades, como de clientes o de mercados. En términos generales, la internacionalización es un caso especial de diversificación en varios mercados nacionales. De hecho, es conocida la teoría de Rugman¹⁴⁷, según la

¹⁴⁴ Por ejemplo, durante 1994, el precio del algodón, como materia prima subió entre un 40 y un 50% en sólo tres meses. Para el consumidor español, la subida de la materia prima sobre la prenda final se tradujo entre el 6 y el 12% por pieza, y para la industria, desde el hilado hasta la confección, del 25%. La explicación a esta subida fue el virus de la mosca blanca en las cosechas de Pakistán y el hecho de que India, Pakistán y China han plantado menos y han aumentado el consumo. El hecho de que la subida se produjera de forma tan rápida o por sorpresa puede explicarse por la falta de información logística procedente de los países productores, básicamente de los países en vías de desarrollo.

¹⁴⁵ Empresa dedicada al curtido y acabado de la piel, antes Colomer Munmany, S.A.

¹⁴⁶ H.J. Heinz adquirió Weight Watchers y Ore-Ida Potatoes, por ejemplo, para poner las operaciones de estas empresas bajo el paraguas de su eficiente sistema de distribución.

¹⁴⁷ Ver Rugman, A.M.; "Internationalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-appraisal of the Literature". *Weltwirtschaftliches Archiv*. Vol. 116, 1980.

cual la inversión directa exterior nace con el objetivo de diversificar el riesgo a nivel global.

Por su parte, en cuanto a diversificación, Granstrand y Sjölander distinguen empresas multinacionales, multi-producto y multi-tecnológicas. Este último concepto es nuevo y se refiere a las empresas que trabajan en varias (al menos tres) tecnologías genéricas distintas. Estos autores han encontrado una fuerte correlación entre la diversificación tecnológica, el proceso tecnológico (tecnologías de la información, nuevos materiales, tecnologías de automatización), la entrada de nuevas compañías en la competencia internacional y las fuentes externas o internacionales de I+D así como los gastos de I+D.

El caso de la empresa catalana Chupa Chups, S.A. puede servir como ilustración. A principios de los setenta, las ventas en España habían tocado techo, "se encarecieron la producción y la distribución y bajaron los rendimientos económicos"¹⁴⁸, en estas condiciones se planteaban dos opciones:

- a) Buscar la diversificación por productos del sector alimentario en el mercado nacional.
- b) Buscar nuevos mercados exteriores con base en el desarrollo de una cartera reducida de productos, basándose en el caramelo de palo original.

La primera opción estratégica implicaba, en un momento en que la crisis de finales de 1973 estaba a punto de estallar, depender de una sola economía, con una inflación, costes salariales y gastos de distribución cada vez más elevados.

Así pues se optó por la segunda opción, ya que la diversificación de los mercados presentaba nuevas oportunidades, y llevaba a una reducción de los riesgos internacionales, al operar conjuntamente en países con economías y monedas fuertes, casos de Francia, Reino Unido, República Federal Alemana, Estados Unidos y Japón. En general, la estrategia de diversificación, se ha basado en los principios siguientes (Bueno, Morcillo 1993):

- a) La existencia de una demanda insatisfecha y un crecimiento potencial de la misma muy importante.
- b) El efecto de introducir un producto innovador en el nuevo mercado.

Las formas (oportunidades de diversificación) pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Diversificación vertical: Cuando una empresa decide ampliar la producción abarcando toda la escala de componentes, partes y materiales prescindiendo de proveedores exteriores. Es posible que la tecnología de producción de estas partes y materiales difiera de la tecnología de producción que requiere el producto final. Así pues, la diversificación vertical implica tanto el cumplimiento de nuevas misiones como la introducción de nuevos productos.

¹⁴⁸ Ver "Un vendedor en órbita". Actualidad Económica. Págs. 122 a 126. 23 de octubre de 1995.

2. Diversificación horizontal: Se da cuando una empresa decide introducir nuevos productos que, aunque no tengan nada que ver con la anterior línea de productos, satisfacen misiones que están en la esfera de los conocimientos y experiencia de la empresa en lo referente a tecnología, finanzas y marketing. Dicha diversificación puede requerir, en muchos casos, la colaboración con una empresa que aporte sus conocimientos en este tipo de actividad, o bien en alguna directamente relacionada con ella¹⁴⁹.
3. Diversificación lateral: La empresa traspasa los límites del sector industrial en el que se encuadra la empresa, y de alguna manera es un indicio de que la empresa intenta extenderse lejos del campo que configura su actual estructura de mercado¹⁵⁰.

b) Economías de escala, de alcance o de experiencia.

b 1) Economías de escala.

El logro de un mercado mayor, y por tanto, de unas oportunidades de ventas mayores, ha de permitir la generación de economías de escala en los procesos de compra, fabricación y ventas. Las economías de escala se producen cuando los aumentos de producción exigen un aumento de los costes proporcionalmente inferior al aumento de aquélla, lo que da lugar a una reducción de los costes por unidad de producto. Según Yip (1995), las economías de escala tienen sentido cuando los mercados de un sólo país no son suficientemente grandes como para permitirles a los competidores alcanzar una escala óptima. En este caso, la escala en determinada localización de actividad se puede aumentar mediante participación en muchos mercados, en combinación con estandarización de producto o concentración de actividades seleccionadas de valor.

El concepto de economía de escala está relacionado con la variedad de productos en un mercado ya que depende críticamente del tamaño de ese mercado. En un mercado con pocos consumidores el número de variedades diferentes que de forma rentable pueden producirse es reducido. A medida que el tamaño del mercado aumenta la variedad compatible con un aprovechamiento suficiente de las economías de escala también aumenta (Tugores, 1994).

¹⁴⁹ Un ejemplo de este tipo de colaboración es la establecida entre IBM y la Editorial Planeta Agostini, filial del grupo Planeta, en el campo de la actividad multimedia. IBM y la Editorial Planeta Agostini iniciaron su andadura conjunta en 1993 con la creación de la sociedad Multimedia Ediciones, participada al 50% y dedicada al lanzamiento de ediciones complementadas con soportes informáticos para ordenadores personales, concentrándose posteriormente en el desarrollo de productos con soporte CD-ROM. En este sentido, la empresa invirtió unos mil millones de pesetas en nuevos productos como una enciclopedia general, que se comercializó a finales del año 1994, y una guía sobre la reforma educativa.

¹⁵⁰ Siguiendo con el ejemplo del punto anterior, IBM y Editorial Planeta, ampliaron su alianza, con la creación de una empresa conjunta denominada Ordenadores Temáticos, dedicada a la venta directa a particulares, de ordenadores personales cargados con determinados temas que afectan a colectivos profesionales. El acuerdo permitió a Planeta la entrada en un campo nuevo como es la venta de ordenadores, mientras que IBM accedió al mercado de una forma distinta a la tradicional.

El argumento de las economías de escala, se resume en que la inversión en activos inmovilizados exigen un volumen mínimo de operaciones que, difícilmente puede alcanzarse sin recurrir a la expansión internacional¹⁵¹. Operar de forma internacional tiene numerosas ventajas, por el hecho de poder explotar economías de escala, aunque también es verdad que los avances en las tecnologías de fabricación pueden reducir el papel de las economías de escala. De acuerdo con Levitt¹⁵², los desarrollos tecnológicos, sociales y económicos de las dos últimas décadas se han combinado para crear un mercado mundial unificado en donde las empresas deben captar economías de escala globales para mantenerse competitivas. Aunque los argumentos de Levitt, son algo extremistas, es cierto que en algunos sectores, el fuerte impulso tecnológico trastocó los fundamentos económicos, permitiendo a las compañías desarrollar y manufacturar productos de manera global y aprovecharse así de la convergencia de las preferencias y necesidades de los consumidores de todo el mundo (Bartlett, Ghoshal, 1991). Por ejemplo, en un estudio Owen¹⁵³ demostró que la mayoría de empresas de Europa operaba por debajo de la escala óptima en relación a la tecnología disponible y a la progresiva integración de los mercados en Europa.

Por su parte, Hamel y Prahalad consideran que los competidores de ámbito mundial no están luchando únicamente para conseguir un volumen de ventas de escala mundial, sino también de la generación bruta de fondos que les permita el desarrollo de nuevos productos, la investigación en tecnologías de vanguardia y una distribución mundial. Las empresas que limiten sus actividades a los mercados nacionales sufrirán una creciente desventaja en recursos y costes¹⁵⁴. Tanto es así que, P. Albert y P. Mougnot afirman que el mayor problema de las empresas innovadoras creadas en Francia en relación a las americanas es que el mercado francés es demasiado limitado, específico y además el mercado europeo está fragmentado, dividido por diferentes normas, protecciones, lenguas y canales de distribución. Las empresas francesas de tecnología avanzada son generalmente demasiado pequeñas y endeble ya que el mercado nacional es limitado y son pocas las que desde su origen piensan y actúan con una visión global del mercado internacional.

Debe señalarse que los riesgos de fabricar a escala mundial serán muy diferentes según la empresa venda en mercados exteriores solamente bajo licencia o con marcas privadas, y para la que disponga de red propia de distribución mundial. Las ventajas en los costes son menos duraderas que las ventajas de marca y distribución. Una inversión en fabricación a escala mundial, si no va vinculada a una inversión en distribución mundial, presenta unos riesgos insostenibles. Las inversiones en distribución mundial y en potenciación de la marca en el ámbito

¹⁵¹ Por ejemplo, según J. Naenen (gerente de Eurodom) "hace un par de décadas una empresa del sector de los electrodomésticos de línea blanca era competitiva a partir de la fabricación de 200.000 aparatos, mientras que hoy esta cifra se sitúa entre los 500.000 y 1.000.000 de aparatos".

¹⁵² Ver Levitt, T.; "The globalization of Markets". Harvard Business Review. Págs. 92-102, mayo - junio 1983.

¹⁵³ Ver Owen, N.; "Scale Economies in the EEC: An Approach Based on Intra EEC Trade". European Economic Review. Págs. 143-163, febrero 1976.

¹⁵⁴ Comprendiendo los beneficios potenciales derivados de las economías de escala, Sony Corporation concentró su producción de tocadiscos compactos en Terre Haute (Indiana) y Salzburgo (Austria).

mundial sólo son rentables, en la mayoría de los casos, si la empresa tiene una amplia gama de productos, que puedan beneficiarse de la misma inversión en distribución, (permitiendo a la empresa subvencionar ciertos productos, con objeto de desplazar a los competidores que sean débiles en determinados segmentos), marca e inversiones en tecnologías clave que sirven a los diversos productos y divisiones (Hamel, Prahalad, 1986).

El estudio de las economías de escala llevó a la empresa Hierba Monesal, S.A. (Aiguafreda) a la creación de una empresa conjunta en Portugal. Esta estrategia ha sido la clave del plan de viabilidad para la empresa, con la mejora del margen comercial. Veamos las causas. Antes de la entrada a la Comunidad Económica Europea, el mercado era muy proteccionista ya que la cuota de importación permitida para el subsector textil del rizo era muy baja. En España, el precio era muy elevado, en relación al mercado de Portugal, especialistas europeos, con una cuota de mercado del 60%. En España, tradicionalmente no existen grandes clientes (salvo el Corte Inglés), por tanto la capacidad productiva de una empresa fabricante de toallas debe partir de esta realidad. Para ser competitivos se eliminó la producción de series largas, que obligaba a mantener una estructura de recursos humanos y una capacidad productiva que era infrautilizada. A partir de 1994, con la puesta en marcha de la empresa conjunta, las grandes series pasaron a ser responsabilidad de la empresa conjunta en Portugal, lo que permitió la reestructuración de personal y de activos. Por su parte, Hierba Monesal, S.A. se ha especializado en series cortas, capacidad de servicio a los detallistas¹⁵⁵, diseño, y potenciación de la marca mientras que la empresa conjunta de Portugal produce las grandes series, aprovechándose de la experiencia del socio.

b 2) Economías de alcance.

A veces, la posibilidad de utilizar ciertos activos tangibles (maquinaria, instalaciones, moldes y matrices, etc.) o intangibles (imagen de marca) en varios negocios o líneas de productos distintas, de modo que el coste total se pueda distribuir entre un mayor volumen de ventas. Este argumento corresponde al de las denominadas economías de alcance, y puede encontrarse en sectores tan diversos como la informática, la electrónica y la alimentación.

b 3) Economías de experiencia.

Con este concepto expresa la reducción de costes que una empresa puede tener como resultado de la experiencia adquirida por el volumen de producción acumulado a lo largo de los años, es decir, el conocimiento nacido de una experiencia especializada termina insertado en las rutinas de la empresa¹⁵⁶. Hiroyuki Itami, un estudioso de la empresa japonesa, afirma que los activos más valiosos de

¹⁵⁵ En España, algunos estudios de marketing muestran que los consumidores prefieren comprar los artículos de rizo en tiendas detallistas, mientras que en Francia, por ejemplo, la situación es muy distinta.

¹⁵⁶ El profesor J. Figuerola (en su trabajo todavía no publicado, "Hacia un nuevo planteamiento de la ciencia económica"), utiliza los términos "curva de aprendizaje" para definir el fenómeno conjunto del perfeccionamiento de la propia técnica y de sus aplicaciones, señalando que el avance de la utilidad de las técnicas es un fenómeno dinámico.

las compañías son invisibles y conocidos por toda la organización. Itami (1987), escribe que "los activos invisibles de la empresa son ni más ni menos que los esfuerzos acumulativos de todos los que componen la organización".

La cobertura de puestos directivos cuando no hay talento local disponible supone que la empresa que se internacionaliza explota las capacidades directivas que posee en países carentes de ellas, y eso, precisamente es lo que le proporciona una ventaja frente a las empresas locales (Bonache, 1996).

El concepto de curva de experiencia (o curva de aprendizaje), fue popularizado por la difusión que le tributó el Boston Consulting Group (BCG). Dicho concepto, trata de constatar empíricamente que los costes se reducen al tiempo que se aprende a producir mejor (Dominguez 1994). Según el BCG, si los precios se mantienen constantes, los costes unitarios de un producto se reducirán (de un 20% a un 30%) (Young 1985), cuando la experiencia acumulada se duplique, es decir, la empresa con mayor experiencia en un producto, probablemente, tiene el coste de producción más bajo y por consiguiente es la que genera un efectivo más alto a partir de ese producto. Sin embargo, esta premisa teórica puede no verse realizada por varias razones: dirección deficiente, inversión escasa, etcétera.

La reducción de costes no es el efecto de una causa única (la duplicación de la producción), sino que proviene de numerosos factores:

- El proceso de aprendizaje y la mejor experiencia del personal.
- La especialización sobre unas series cada vez más importantes.
- La mejora de la calidad tecnológica de los procesos de producción.
- La organización del trabajo (optimización de recursos).

Esta curva de la experiencia permite el crecimiento de la rentabilidad empresarial. Para continuar en esta línea, la empresa pretenderá aumentar su participación en el mercado (su parte relativa, independientemente de la tasa de crecimiento del mercado en sí). Para ello dispone de una ventaja en relación a sus competidores, la de unos costes más bajos y un precio de venta más competitivo (dominio del mercado por costes) (Thibaut 1994). Para finalizar, hay que señalar que incluso en empresas que produzcan el mismo producto, la curva de experiencia será distinta, pues las estructuras de costes serán diferentes y, las personas también. Por tanto, cuanto más dinámica sea una organización (y lo sean sus personas), mayor será el descenso de costes a medida que se doble el volumen de producción acumulada. En cuanto al proceso de aprendizaje éste vendrá determinado por el nivel de complejidad y el grado de novedad de la tarea a realizar, dando lugar a resultados diferentes en términos de aprendizaje.

Tal como se ha visto, la tasa de crecimiento del mercado es un elemento fundamental y constituye un impulso en la curva de la experiencia. Para poder participar realmente en esa economía competitiva, se necesita de un mercado de expansión que permita aumentar el volumen de ventas. Sin embargo, si el mercado es estable o se encuentra en recesión, resultará complicado reducir costes y lograr ciertas ventajas competitivas. La internacionalización de la empresa es una de las posibles fórmulas de expansión, si bien algunos autores introducen la condición de

la estandarización de productos y concentración de actividades lo cual acelera los efectos de la acumulación de aprendizaje (manufactura directa) y de experiencia (proceso de producción).

Un inconveniente de la teoría que acabamos de exponer de forma sintética es que el modelo no tiene en cuenta los efectos de la innovación tecnológica. La aplicación de nuevos procedimientos de un pequeño competidor pueden proporcionar una ventaja competitiva superior a la de la relación volumen, coste y rentabilidad.

Si consideramos las curvas de escala o de experiencia como barreras de entrada, Porter señala que, éstas últimas son más etéreas dado que pueden atacarse mediante la copia, contratando empleados de los competidores o comprando la última tecnología en maquinaria o el know-how relevante. Además, añade Porter, la curva de experiencia puede verse anulada con la aparición de una innovación de producto o proceso que introduce una tecnología nueva creando una nueva curva de experiencia¹⁵⁷.

Antes de concluir hay que señalar que obtención de economías de escala o experiencia por encima de otros valores como por ejemplo la diferenciación de los productos o la percepción de nuevas posibilidades tecnológicas puede perjudicar la imagen de la marca y el grado de satisfacción del cliente¹⁵⁸.

c) Adquisición de conocimiento y capacidades

Tal como se ha visto en el apartado que hemos dedicado al concepto de empresa, algunos autores (Simon, Arrow, Williamson y Selznick) hacen hincapié en que las empresas, por medio de sus relaciones formales e informales, crean, almacenan, procesan información y adquieren conocimiento y capacidades. El operar de manera internacional presenta una ventaja competitiva basada en el conocimiento y en la capacidad de innovación¹⁵⁹, tanto es así que, según Rivera-Batiz y Romer¹⁶⁰, una de las vías presumiblemente más importantes en la transmisión de las ideas sería la inversión directa extranjera.

Muchas relaciones importantes en las que se insertan el conocimiento y las capacidades no se producen en el interior de la empresa, ya que resulta demasiado costoso y complicado el desarrollo de lo que se quiere tener al alcance. En consecuencia, las empresas deben pensar en alianzas internacionales, que faciliten el acceso a las aptitudes y habilidades de compañías ajenas, y que en ocasiones les permiten trabajar con otras entidades para aprender, y en ocasiones a crear, nuevas

¹⁵⁷ Ver "Industry Structure and Competitive Strategy: keys to profitability" de M.E.Porter, cap. núm. 15 del libro "Marketing Management and Strategy" de A Reader, Prentice-Hall International, Inc. 1988.

¹⁵⁸ Por ejemplo Hewlett Packard en el negocio de las calculadoras ha basado su estrategia en el desarrollo tecnológico mientras que otras compañías han seguido estrategias basadas en economías de experiencia y de escala.

¹⁵⁹ Esta es la idea central del libro "Managing Across Borders: The transnational Solution" de Christoffer Bartlett y Sumantra Ghoshal. Harvard Business School Press. Boston 1989.

¹⁶⁰ Ver Rivera-Batiz, L., Romer, P.; "International trade with endogenous technological change". European Economic Review. Núm. 35, 1991.

capacidades. De hecho, esto es muchas veces un requisito previo para que una alianza tenga éxito; ya que, sin adquirir un nuevo conocimiento, muchas asociaciones no podrían producir los productos o los servicios que las organizaciones-miembros necesitan. Además, una alianza puede convertirse en una ventana a través de la cual poder observar cómo, cuándo y dónde los competidores despliegan conocimientos y capacidades recientemente creados o adquiridos.

Por otra parte, hemos de apuntar que, el conocimiento y las capacidades pueden residir en áreas geográficas determinadas; consecuencia de las relaciones sociales, financieras, tecnológicas y de gestión que generan uniones entre organizaciones próximas territorialmente hablando. Además, la diversidad creciente de la formación y los “oficios” necesarios para el funcionamiento de la cadena de valor (investigadores, equipos de marketing, expertos en logística, comerciales, etc.) genera una tendencia a la agrupación de los diferentes equipos especializados en emplazamientos cuya localización geográfica no está restringida por la historia o tradición de la empresa y que resulta de un análisis profundo de las ventajas comparativas de las diferentes regiones de ubicaciones potenciales. La cercanía al cliente o al proveedor resulta, en muchos negocios, un factor decisivo para el éxito en las operaciones de compra y venta. Precisamente, para explicar las causas y motivaciones de la inversión directa en el exterior, existe el enfoque del modelo de red de empresas, basado en las relaciones existentes entre proveedores y clientes (Mattson¹⁶¹, 1985).

Otro aspecto relevante es la conceptualización del aprendizaje como proceso interactivo, en donde el intercambio de información entre clientes-productores, productores-proveedores y productores-productores es clave para la mejora y continuo cambio en las tecnologías y productos¹⁶². Asimismo, diferentes autores dentro de este enfoque señalan que gran parte del conocimiento en el que se basa el desarrollo tecnológico es tácito, incodificable y por lo tanto intransferible. Este tipo de conocimiento se encuentra “incorporado”, a lo que Hualde y Mercado (1996), denominan actores¹⁶³ concretos y en sus transacciones, de aquí la importancia de las interdependencias no comerciales. Algunas regiones han logrado competir internacionalmente con éxito, sobre la base de una fuerte cohesión y la confianza mutua. La coordinación estrecha entre productores, clientes y proveedores resulta un requisito importante para la organización de la actividad económica local¹⁶⁴. Así las antes citadas, interdependencias no comerciales, constituyen un elemento central de cohesión de las regiones exitosas¹⁶⁵. A modo de conclusión, podemos decir que las empresas están especializadas en diferentes segmentos de un producto que fabrican de forma coordinada.

¹⁶¹ Ver Mattson, L.G.; “An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions”. Greenwich: JAI Press. 1985

¹⁶² Ver Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., Soete, L.; “Technical Change and Economic Theory”. Pinter Publishers. London, 1988.

¹⁶³ Hualde y Mercado Celis, utilizan este término para referirse a clientes, proveedores y productores.

¹⁶⁴ Ver Becattini, G.; “Los Distritos Industriales y el Reciente Desarrollo italiano”. Sociología del Trabajo. Núm. 5, invierno, 1988.

¹⁶⁵ Ver Stoper, M.; “The Limits to Globalization: Technology Districts and International Trade”. Economic Geography. 1995.

Un ejemplo, muy conocido de lo que acabamos de exponer, lo encontramos en el caso del Silicon Valley, desarrollado a partir de un modelo regional de red (regional network-based industrial system), que promueve el aprendizaje colectivo y que posibilita la difusión de los conocimientos y las experiencias industriales. Todo ello dentro de un clima que favorece la experimentación en cualquier área: nuevas tecnologías, nuevos productos o sistemas organizativos. Los puntos de ventaja de una empresa, para tener éxito en un campo concreto, mejoran considerablemente si se tiene en cuenta su localización¹⁶⁶.

En este tipo de relaciones entre empresas, que hemos comentado, las organizaciones compiten entre ellas y simultáneamente aprenden unas de otras. Por todo ello, mientras en el pasado lo importante era el tamaño de la empresa, ahora cada vez más esa importancia recae sobre el tamaño del grupo: la red, la infraestructura. La escala de una empresa en particular puede ser menor si hay cerca muchos buenos proveedores y muchas compañías de soporte.

Curiosamente las regiones son una fuente de ventajas competitivas, a pesar de que los mercados cada vez son más globales, ya que la proximidad geográfica y la confianza mutua facilitan y promueven la interacción repetida, necesaria para hacer sostenible la cooperación y reforzar la rapidez de las continuas combinaciones de tecnologías y habilidades.

Todavía a finales de los años ochenta, la zona del Gran Tokio continuaba atrayendo a gente de otras partes de Japón a pesar de los precios astronómicos de los alquileres, de la superpoblación, del ruido y de la polución. Una razón para esto, entre otras, estaba en la consideración de Tokio como una vasta red de información. Trasladándose allí, tanto los particulares como las compañías podían ponerse en contacto más fácilmente con mercados financieros y con otras compañías japonesas y extranjeras.

De todo esto, se deduce tal como señalan Filella, Garcia, Prats y Tornabell, que es necesaria una nueva concepción de empresa, ya que no es suficiente pensar que el proceso de innovación tecnológica es individual ni que las empresas son organizaciones estancadas y autosuficientes. En otras palabras, deben romperse las fronteras individuales y sociales y comenzar a actuar de una manera colectiva.

Porter (1990), señala que "la información fluye libremente y las innovaciones se difunden con rapidez a través de los canales de clientes y proveedores que tienen contactos con múltiples competidores. Las interconexiones dentro de las agrupaciones, muchas veces inesperadas, conducen al descubrimiento de nuevas formas de competencia y de oportunidades completamente originales. La gente y las ideas se combinan de novedosos modos". Dini (1996) afirma que, las ventajas competitivas dinámicas de todos los sistemas productivos, se basan en la creación e incorporación de nuevos conocimientos en la organización, procesos productivos y productos. Dado que este fenómeno, como cualquier proceso de aprendizaje, es de tipo interactivo¹⁶⁷, la competitividad de las empresas adquiere una dimensión cuyo

¹⁶⁶ Las facilidades de convertirse en una compañía de software importante a nivel mundial, en general se dice que son mayores se está situada en EE.UU.

¹⁶⁷ Ver Lundvall Bengt-Ake; "National Systems of Innovation". Pinter Publisher. Londres, 1992.

elemento principal es la capacidad de los empresarios de crear, extender y perfeccionar su sistema de relaciones con los demás sujetos productivos y con su entorno.

Estas relaciones entre clientes y proveedores no solamente afectan a cuestiones relativas al precio de venta, sino también a cuestiones de logística y de calidad. Este enfoque se le ha llamado de la "producción ajustada", que implica un acuerdo a largo plazo, entre proveedor y fabricante, para analizar costes, fijar precios y compartir beneficios. Interesa por tanto a todas las partes mejorar constantemente su rendimiento mediante la total apertura de los unos a los otros, sin que ninguna de ellas tema que la otra está sacando ventaja de la situación para sus propios fines exclusivamente. De esta forma, la relación entre fabricantes y proveedores constituye un marco racional que no se basa fundamentalmente en la confianza, sino en la dependencia mutua observada en el acuerdo de las reglas del juego. Pero el hecho de basarse en reglas estables no significa que nadie pueda bajar el rendimiento, sino que, al contrario, hace que todos se esfuercen constantemente por mejorarlo.

Dentro de la red de empresas relacionadas por las operaciones de compra y venta, se registra una cierta división de actividades. Tal vez, el siguiente ejemplo puede ayudarnos a comprender mejor este punto. En una compañía automovilística los proveedores aparecen clasificados en dos grupos: los de primera y segunda fila.

Por ejemplo, un suministrador de la primera fila puede ser responsable de fabricar alternadores. Cada alternador tiene unas cien piezas y el suministrador de la primera fila las obtiene de los suministradores de la segunda fila. Al ser todos éstos, especialistas en procesos de fabricación y no competidores en un tipo específico de componentes, resultaba relativamente fácil agruparlos en asociaciones de suministradores, de manera que pueden intercambiar información sobre técnicas de fabricación y ensamblaje. El resultado, según propone Womack (1990), es una relación, a largo plazo, de dependencia, coordinación y complementariedad.

Ante esta situación, es obvio, que la cercanía al cliente o al proveedor resulta decisiva en muchas áreas de negocio. Un ejemplo de ello, es la internacionalización de las empresas de productos auxiliares del sector del automóvil¹⁶⁸. En España tenemos ejemplos de empresas como Ficosa Internacional, S.A., que produce componentes para los constructores de automóviles, y que inició un proceso muy serio de internacionalización para poder estar cerca de los centros neurálgicos de decisión de sus clientes (Canals, 1991), y de las principales empresas de diseño del mundo. En el establecimiento en Alemania, con la creación de una empresa conjunta, se pretendió estar cerca de los centros de decisión de General Motors, Volkswagen y Mercedes Benz, y estar posicionado en el centro mundial de investigación sobre temas relacionados con la ecología, como son los nuevos materiales reciclables.

¹⁶⁸ Este es el caso de muchos fabricantes norteamericanos de piezas y componentes para la industria del automóvil que han acompañado a Ford y General Motors en su expansión internacional.

Así pues, parece que la penetración en un mercado, sea nacional o extranjero se basa en la creación de unas relaciones dentro de una red. Una vez dentro de ella, la obtención de una posición estable dependerá de las actividades desarrolladas (incluyendo las de marketing) y de la importancia del valor de los activos.

d) Imposibilidad de ceder ventajas competitivas de tipo colectivo

Algunas ventajas propiedad de la empresa pueden ser vendidas o cedidas, pero otras no. En lo que al primer caso se refiere, podemos citar la tecnología susceptible de ser patentada, los diseños, los conocimientos de determinados empleados, etc.

En cambio, aquellas ventajas de tipo colectivo, que en gran medida son las que constituyen la base para la generación de nuevas tecnologías¹⁶⁹, no pueden ser vendidas o cedidas separadamente de la empresa. En este sentido, cabría mencionar las de tipo organizativo, la experiencia, la capacidad de gestión del equipo humano, la reputación en los mercados internacionales de capital, los contratos a largo plazo (especialmente cuando existen procesos de homologación), los contactos políticos o con la Administración Pública, etc. Esto es así porque determinadas opciones de la empresa sólo tienen valor si son ejercitadas por la propia empresa, es el caso, por ejemplo del nombre comercial (pensemos en el caso de Coca Cola¹⁷⁰). En cambio, si se puede ejercer la actividad empresarial a través de cambios en los grupos de control (accionista y directivos), mediante procesos de compraventa y contratación.

e) Crecimiento de la demanda exterior de un producto.

La detección de una demanda insatisfecha en el exterior también es un argumento para la internacionalización¹⁷¹.

f) Estancamiento de la demanda interior.

El argumento de la demanda puede utilizarse para explicar el hecho de que algunas empresas deciden la expansión internacional ante el estancamiento o declive de la demanda en el propio país. Por ejemplo, el Grupo Industrial Colomer, S.A.

¹⁶⁹ Ver Cantwell, J.A.; "Technological Innovation and Multinational Corporations". Basil Blackwell. Oxford, 1989.

¹⁷⁰ La compañía matriz norteamericana se reserva solamente el know-how del producto y el derecho a utilizar comercialmente la marca de este producto, mientras que las actividades de producción y ventas están descentralizadas en casi todos los países en los que se consume esta bebida refrescante.

¹⁷¹ Es conocido el caso de la empresa líder del sector cárnico español, Conservera Campofrío, S.A. creada en Burgos en 1944. Esta compañía ha dado siempre mucha importancia al desarrollo de sus productos y a potenciar su imagen en el mercado a través de una adecuada relación calidad/precio. Para ello sus esfuerzos se han centrado en la consecución de ventajas competitivas derivadas de una buena estructura productiva y un eficiente sistema de distribución. La distribución se apoya en una estrategia de diversificación internacional, como forma de introducir sus productos actuales en nuevos mercados, en los que el potencial de los mismos y la demanda insatisfecha son oportunidades que justifican la entrada de Campofrío. Sus inversiones extranjeras se viene realizando bajo la fórmula de empresas conjuntas, es decir, compartiendo capital y riesgo con empresas nacionales, privadas o públicas, según cuáles sean las características económicas de los países correspondientes.

(Vic), pensó en el desarrollo de sus actividades comerciales en otros países, cuando el mercado local de los curtidos de piel, se le hizo pequeño. Otro ejemplo, lo constituyen bastantes de las empresas europeas de distribución, que se encuentran con mercados domésticos saturados y oportunidades limitadas de crecimiento en los mercados de origen. En este caso, la internacionalización aparece como una estrategia defensiva, y estos factores “push” condicionan la primera decisión de invertir en el exterior (Pla, 1997).

Otras causas de estancamiento de la demanda interior, son consecuencia del carácter cíclico de la demanda, o por la inexistencia de una demanda interior suficientemente sofisticada para adquirir un producto de una determinada calidad, sofisticación o tecnología¹⁷².

En España, el fuerte crecimiento de la demanda interna durante los años ochenta en prácticamente todos los mercados, desincentivó la internacionalización productiva. Pero, la llegada de la recesión en la segunda mitad de 1992, hizo más atractivo proceder al desarrollo de la empresa en el exterior. Los recortes presupuestarios en materia de obras públicas, de los últimos años han obligado a las empresas constructoras a salir al exterior. Hay otro detalle significativo. Para competir en igualdad de condiciones, en cuanto a volumen y tamaño, con los grandes constructores internacionales, se han producido alianzas. De esta manera, Entrecanales y Cubiertas compiten normalmente en el mercado interior, pero juntos en el exterior, porque “para poder ser alguien en el mercado internacional, la única salida que teníamos era ésta”¹⁷³. Un caso análogo es el de Ferrovial y Agromán que también crearon, sin fusionarse, la sociedad para actividades internacionales Ferrovial-Agromán Internacional (Faisa), participada en un 50%, con idénticos objetivos.

En este punto se ha pretendido exponer que, ante el estancamiento de la demanda interior, una empresa puede plantearse el objetivo de acceder a mercados exteriores. Cuando se pretende captar rápidamente una cuota de mercado de un país que se considera con un potencial de compra atractivo, la estrategia de salida al exterior, generalmente se basa en la compra de una empresa. En cambio si el objetivo es buscar una base de producción desde la que atender a terceros mercados junto con el del país de destino, entonces la elección podría pasar por la creación de una nueva filial. Desde otro punto de vista, mediante un proceso de internacionalización una compañía puede aumentar su velocidad de comercialización al ampliar la red de distribución con nuevos puntos de venta (Ohmae, 1989).

g) Rivalidad entre competidores.

La rivalidad y las relaciones entre competidores son el argumento de las teorías sobre la reacción competitiva para explicar las causas y motivaciones de la inversión directa en el exterior, por parte de una empresa. Estas causas pueden

¹⁷² Por ejemplo, el primer escaner TC fue vendido en Estados Unidos, a pesar de que su fabricación era íntegramente británica.

¹⁷³ Según afirma el Sr. José María Entrecanales, Administrador único de Entrecanales y Távora. La Actualidad Económica, pág. 32, 28 de octubre de 1996.

tener distinta naturaleza ya que agrupan una serie de motivos con unos matices realmente peculiares. A continuación se resumen los principales desde el punto de vista de la literatura existente al respecto.

g 1) Cuando la rivalidad se da entre dos empresas del mismo país, si una de ellas decide iniciar actividades internacionales, la otra seguirá inmediatamente, la misma táctica. Estos motivos, considerados “pull” son consecuencia de la reacción estratégica frente a movimientos sobretodo de la competencia¹⁷⁴, pero también de clientes y proveedores (Pla, 1997).

g 2) Una empresa considera que una estrategia de internacionalización ofrece más puntos de ataque y contraataque contra los competidores¹⁷⁵.

g 3) Otro detalle de esta rivalidad es la reacción de un competidor nacional ante la entrada de un competidor extranjero en el país del primero. Ante la amenaza de una mayor competencia exterior, la primera empresa puede reaccionar defensivamente, intentando proteger su mercado interior. Sin embargo, hay empresas que reaccionan de una manera ofensiva, penetrando a su vez (o aumentando su presencia) en el mercado de origen del segundo competidor, para obligarle a desviar recursos del país en el que intenta penetrar y centrarse en su mercado doméstico¹⁷⁶.

h) Localización de la producción en países con recursos productivos más baratos que en el país de origen.

Las diferencias de costes entre países constituyen una de las razones clásicas del comercio internacional, ya que permite una reducción aquellos con la consiguiente repercusión en la cuenta de resultados. El factor de costes suele variar de un país a otro, y más para determinados sectores. La disponibilidad de ciertas destrezas también varía. Es obvio que, la concentración de actividades en países de bajos costos o altas destrezas aumenta la productividad y reduce los costos.

La magnitud de las diferencias de costos entre países se mide en dos formas. En ambas se hace una comparación entre el país de costo más alto y el de costo más bajo en que haya producción en la industria, pero puede ser necesario incluir

¹⁷⁴ Son claros ejemplos, la reacción de los hipermercados franceses Auchan y Promodes a la estrategia de Carrefour de exportar la nueva forma de venta que desarrolló en 1963 y luego exportó a otros países de Europa dado su potencial de crecimiento.

¹⁷⁵ Para impedir que la competencia japonesa se le convirtiera en un problema en el ramo de las jeringas desechables, Becton Dickinson, importante fabricante estadounidense de productos médicos, decidió invadir tres mercados en el “terreno japonés”, entrando en Hong Kong, Singapur y Filipinas para impedir una mayor penetración japonesa.

¹⁷⁶ Bernheim y Whinston, (1986) afirman que: “Las empresas que compiten unas contra otras en varios mercados pueden dudar en llevar a cabo una lucha agresiva porque no vale la pena arriesgar el bienestar general para obtener ganancias locales... Una posible ventaja que se podría obtener de esta competencia vigorosa en un mercado tendría que compararse con el peligro de represalias ejercidas por el competidor en otros mercados”. Aunque Bernheim y Whiston, no niegan la posibilidad de que una empresa podría luchar también agresivamente y de forma simultánea en todos los mercados, de manera que sus ganancias a corto plazo no serían locales sino generales.

también países que sean productores en potencia. Una de las medidas de las diferencias de costos entre países es comparar los costos de carga completa por hora de la forma más común de mano de obra de producción en la industria. La otra medida es más completa, pero también más difícil, y puede exigir que se hagan estimaciones hipotéticas. Consiste en comparar el costo unitario total de producción entre los países de costos más altos y los de costos más bajos (Yip 1992).

Por otra parte, una estrategia de producción de tipo global (es decir, aquella que considera países y regiones de forma integrada), goza de las ventajas de una determinada flexibilidad. La principal de dichas ventajas es que entre las actividades propias de la producción figura el pasar la producción de un sitio a otro en breves plazos de tiempo, a fin de aprovechar el costo más bajo en un proceso dado¹⁷⁷.

Sin dejar de ser válidas en algunos casos, las explicaciones anteriores han perdido carácter universal en los países industriales, debido a que en los procesos de fabricación predominan las variables tecnológicas antes que las determinadas por unos factores productivos más baratos. Debemos tener en cuenta que, aunque en general, los costes laborales tienden a tener un peso relativo cada vez menor en la cuenta de explotación.

Así pues, un primer argumento de este contexto es la abundancia relativa y de coste de mano de obra, tal como se ha visto, de materias primas y de otros recursos productivos. En cuanto a las materias primas, éstas pueden tener un carácter estratégico en el país de destino de la inversión.

Otro de los factores de coste es el del transporte, que en general, en los modelos clásicos de internacionalización, no se tenía en cuenta. Sin embargo, hay numerosos productos de precio bajo y cuyo alto coste de transporte hace que sea prohibitiva su exportación directa, por lo que las empresas que deseen abastecer el mercado extranjero deberán instalarse en los respectivos países. Este es el caso de la empresa Industrias Ponsa, S.A. (Manresa), fabricante de eslingas¹⁷⁸. Si tenemos en cuenta que una eslinga reutilizable, tiene un coste aproximado de 2,5 dólares por

¹⁷⁷ Una compañía que explota esta oportunidad es Dow Chemical Company (que fabrica más de 2.000 productos en 181 plantas situadas en 32 países), consiguiendo minimizar el costo de producir sustancias químicas mediante un modelo de programación lineal que tiene en cuenta las diferencias que hay entre países en materia de tipos de cambio, costes de transporte y mano de obra. Este modelo presenta la combinación óptima de volumen de producción por localización para cada período de planificación. Para algunos productos y actividades de la industria química, el argumento de los costes de transporte como factor determinante de la internacionalización de la empresa es casi decisivo porque la mayoría de productos químicos están compuestos en una gran proporción por agua. Al transportar estos productos en realidad se está transportando agua. Por tanto, una inversión exterior, permite una reducción de costes. Además en la industria química existen las "comodities", es decir aquellos productos "sin marca", muy utilizados, baratos de producir y caros de transporte. La eliminación del transporte de estos productos, representa una reducción de costes.

¹⁷⁸ Una eslinga es una cinta de Poliéster Alta Tenacidad torsionado, que se adapta a las dimensiones e irregularidades de la carga, sin dañar superficies delicadas. Su poco peso y su alta resistencia y duración (aunque las hay de un solo uso), las hacen el material idóneo para cualquier movimiento de carga aún en las más adversas condiciones.

tonelada de producto transportado, es obvia la necesidad de invertir en el exterior si se quiere servir en mercados internacionales. Industrias Ponsa, S.A. ha creado una empresa conjunta en Trinidad y Tobago para servir al mercado de este país y, a los de su área de influencia. Otra ventaja, es el servicio de satisfacción al cliente en cuanto a tiempo de respuesta y de medidas de las eslingas, adaptables a sus necesidades particulares.

La Compañía Roca Radiadores, S.A. no justifica su proceso de internacionalización en base a los costes de transporte. Pero su producto cerámico, no es nada “viajero”, por su extrema fragilidad y volumen no despreciable. La implantación de plantas productivas en el exterior, ha permitido simplificar enormemente la logística de expedición de artículos desde sus fábricas en Catalunya y España.

Sin embargo, algunos introducen el argumento de las economías de escala, en la producción en una única planta para negar la justificación de las inversiones exteriores en base a los costes del transporte.

Dentro de la búsqueda de recursos productivos más baratos hemos de mirar la integración vertical, que supone un incremento del control de las diferentes etapas de la cadena de valor añadido de la empresa, desde el aprovisionamiento hasta la venta y el servicio de post-venta (Canals, 1989). La integración vertical más conocida es la que hace referencia al control de la obtención de la propia materia prima de la primera empresa. Las ventajas de la integración vertical son:

- a) La integración de los aspectos de la estrategia de la compañía, sin tener que depender de proveedores externos.
- b) El control sobre precios de las materias primas y el coste de su almacenamiento.
- c) La reducción de inventarios de materia prima ya que existe un control sobre ella.

Esta razón explica inversiones exteriores, mediante la creación de empresas conjuntas, del subsector de los curtidos de la piel en Catalunya.

Finalmente, dentro de este punto, otra de las causas de la implantación en el exterior, tiene que ver con la existencia de aranceles altos, o de otras medidas proteccionistas, de exportaciones, que desincentivan los intercambios comerciales.

i) La decisión de la dirección general.

Muchos procesos de internacionalización se inician debido al apoyo de la alta dirección y la calidad de ésta. Numerosos estudios han demostrado que la apatía de la gerencia es una de las principales causas de la no internacionalización de muchas empresas, y que la calidad de los directivos de empresas internacionales suele ser mayor que la de directivos de empresas de ámbito nacional que compiten en un mismo sector. La falta de apoyo e interés de la dirección es sólo una excusa para disimular el miedo y falta de competencia para desarrollar un proceso que entraña riesgos. Jarillo (19) afirma que, si la actuación y grado de compromiso del director o gerente en las primeras etapas del proceso no son adecuados es muy probable que éste fracase.

Estos directivos tienen una actitud proclive hacia "lo internacional" y creen que la empresa posee una ventaja competitiva que le permitiría entrar con éxito en otros países. Esta ventaja competitiva puede estar basada en productos que tienen cualidades únicas, o en el know-how tecnológico, comercial, etc., que posee la empresa.

Suárez-Zuloaga (1995) destaca como un factor motivador, a tener en cuenta, en el estudio de la internacionalización productiva de las empresas españolas, el creciente número de compañías españolas dotadas de una dimensión y una sofisticación general suficiente para organizar y dirigir grupos empresariales transnacionales.

Freixenet, S.A. es un ejemplo de empresa catalana, cuya estrategia de internacionalización ha sido un objetivo prioritario y permanente en la tradición empresarial de una empresa que ha ido forjando una cultura, un estilo de dirección y una vocación internacional puesta en práctica por su fundador Pedro Ferrer. La estrategia internacional se basa en realizar inversiones directas con capital propio para crear filiales comerciales y de producción.

j) Por la necesidad de la presencia en un determinado país o región

Las empresas quieren estar presentes en mercados que son considerados importantes para sus negocios y necesitan "ser vistas físicamente" en ellos¹⁷⁹. Así, Paland, Abbott y Deans (1996), consideran como razón o motivo para la internacionalización de una empresa el factor de la presencia en un determinado mercado. En otras palabras, la necesidad de ser visto físicamente en mercados importantes para el negocio¹⁸⁰, así como el deseo de establecer la propia marca.

También, existe la necesidad de responder a las necesidades del cliente (especialmente en los casos de soporte técnico, mantenimiento de equipos e instalaciones, etc.), a sus cambios de hábitos de consumo y estar al día con los últimos avances tecnológicos.

Por otra parte, en determinadas ocasiones la presencia de una empresa en un país concreto impide la entrada de otro competidor en dicho país y que posiblemente constituya un mercado estratégicamente importante.

Por ejemplo, las autoridades de China¹⁸¹, han cancelado las autorizaciones para la implantación, en el sector de las bebidas refrescantes, de empresas conjuntas de

¹⁷⁹ La compañía japonesa Bridgestone al ver la consolidación global de sus competidores a nivel mundial, se vio forzada a establecer una presencia en el principal mercado, EE.UU., para mantener su posición en el mercado de las llantas para automóvil. Con este objetivo, Bridgestone participó en una empresa conjunta para adquirir y manejar el negocio de Firestone Corporation a nivel mundial. Dicha empresa conjunta le permitió asimismo a la compañía Bridgestone acceder a las plantas europeas de Firestone.

¹⁸⁰ Esta razón explicaría la presencia de algunas multinacionales en los países de la antigua URSS, dadas las dificultades para hacer negocios de ellos.

¹⁸¹ Según publica la revista Asia & Middle East Food Trade (número IV, pág. 12, 1996).

nuevas firmas comerciales, que actualmente no cuentan con una presencia en China. Sin embargo, Coca Cola¹⁸² y Pepsi Cola, que cuentan con el 42% de la cuota global de mercado, disponen de 16 y 11 plantas embotelladoras en funcionamiento respectivamente. Para 1988, las previsiones indican que dichas plantas operativas ascenderán hasta alcanzar las 23 y 19 respectivamente, con unas inversiones superiores a los 500 millones de dólares en ambos casos. La no presencia de otras empresas les impedirá a corto y medio plazo penetrar en el mercado chino. Para el sector de las motos y motocicletas se puede hacer la misma reflexión, siendo la firma catalana Derbi la última autorizada para establecer una empresa conjunta.

k) Baja tributación y alicientes financieros

Otra de las causas de la inversión directa exterior son los efectos de la fiscalidad internacional, es decir por los cambios en la política fiscal, tanto en el país receptor como en el país de origen (Aiworth¹⁸³, Jun¹⁸⁴, Picciotto¹⁸⁵).

Efectivamente, la implantación en países extranjeros, puede representar un menor grado de cumplimiento fiscal en la medida que opciones derivadas de la fijación de precios de transferencia internos¹⁸⁶, permiten orientar el flujo de beneficios hacia filiales radicadas en países de menor presión fiscal. La posibilidad se refuerza por el uso que se puede hacer de los pagos por tecnología, comisiones de gestión, contribución a gastos de estructura y similares, que pueden llevar a que un mismo nivel de actividad desarrollado por una empresa multinacional genere un pago de impuestos menor que en el caso en que esta actividad fuera hecha por una empresa local¹⁸⁷.

l) Superar las barreras comerciales de los gobiernos

A través de barreras comerciales contra los proveedores extranjeros, el gobierno local puede forzar a una empresa extranjera a fabricar en el interior; de este modo, se pueden impedir aun las transacciones con la empresa matriz.

m) Comportamientos y tensiones en los mercados de divisas

La implantación en el exterior se ha pretendido explicar también en función de los comportamientos y tensiones de los mercados de divisas, y en definitiva por las imperfecciones en el mercado de capitales.

¹⁸² Coca Cola introdujo con éxito sus refrescos a pesar de que en China, tradicionalmente, no se consumían bebidas frías sino calientes. La introducción fue lenta, lanzando en una primera fase tan sólo Coca Cola y Fanta de naranja, tras los éxitos de los cuales está estudiando producir también Fanta de limón.

¹⁸³ Ver Alworth, C.; "The Financial Decision of Multinationals". Basil Blackell, Oxford. 1971.

¹⁸⁴ Ver Jun, J.; "Tax Policy and International Direct Investment". NBER, Working Paper series. Núm. 3.048, julio, 1989.

¹⁸⁵ Ver Picciotto, S.; "International Business taxation: A Study in the Internationalization of Business Regulation". Quorum Books. Westport, C.T., 1992.

¹⁸⁶ Ver Stroughton, N.M. y Talmor, E. "A mechanism design approach to transfer pricing by the multinational firm". European Economic Review. Núm. 38, 1994.

¹⁸⁷ Ver Giraldez, E. "Inversió estrangera i balança tecnològica a Catalunya" Editado por: Consorci de la Zona Franca de Barcelona 1991.

Así países con monedas fuertes y sobrevaloradas, realizan inversiones en el exterior, allí donde los costes de producción son menores¹⁸⁸, y los flujos de inversión directa pueden responder a variaciones en el tipo de cambio, provocando los efectos siguientes: modificación de costes e ingresos, variación de expectativas, etc. (Aliber¹⁸⁹, 1971; Caves¹⁹⁰, 1988)

De esta manera, los países con moneda fuerte se ven incentivados para invertir en países de moneda débil, cubriéndose sobradamente el riesgo de cambio por las diferencias en el coste de capital¹⁹¹.

En realidad una empresa multinacional coordina activos dispares expresados en diferentes divisas, pudiendo situarse ventajosamente para aprovechar las oportunidades derivadas de las imperfecciones de los mercados internacionales de capitales y de divisas.

El fuerte y rápido impulso, de inversión directa en el exterior por parte de las empresas manufactureras japonesas en los países europeos¹⁹², durante la segunda mitad de los años ochenta, se explica por la progresiva revalorización del yen, en relación a las monedas europeas. Este fenómeno ha sido un elemento inductor de desplazamientos de actividad productiva desde Japón.

n) Fenómenos de “internacionalización obligatoria”

En el sector del automóvil, el proceso de internacionalización está determinado por los intereses de las grandes marcas. Es decir, existe un efecto de internacionalización obligatoria, ya que los constructores obligan a sus proveedores a un servicio de piezas y componentes global. Pensemos, que el diseño es subcontratado por los constructores, los cuales se limitan a facilitar las especificaciones técnicas y los costes que están dispuestos a pagar. Este fenómeno, obliga a asegurar una adaptación real, al tiempo que produce una estrecha relación, que debe mantenerse a lo largo de todo el proceso y a través de varios años. Además, proveedores y constructores confían en sus mutuos compromisos y habilidades durante todo ese período. Así pues, los constructores seleccionan a sus proveedores, una vez con carácter cada vez más exclusivo, de manera que éstos quedan obligados a realizar un servicio de aprovisionamiento “just in time” en cualquier planta de producción del mundo, independientemente de su situación geográfica. Por tanto, si un automóvil que venía fabricándose en Zaragoza, pasa a producirse en México, al tratarse de proveedores únicos, éstos deberán ir a

¹⁸⁸ Ver Ragazzi, G.; “Theories of the Determinants of Direct Foreign Investment”. IMF Staff Papers. 20 de julio de 1973.

¹⁸⁹ Ver Alibert, R.Z.; “The Multinational Enterprise in Multiple Currency World”. George Allen & Unwin. 1971.

¹⁹⁰ Ver Caves, R.; “Exchange Rate Movements and Foreign Direct Investment in the United States”. Harvard Institute of Economic Research. Discussion Papers. Núm. 1.383, mayo, 1988.

¹⁹¹ Ver Aliber, R.Z.; “The Multinational Enterprise in a Multiple Currency World”, en J.H. Dunning, “The Multinational Enterprise”. Allen & Unwin. Londres, 1971.

¹⁹² De unas inversiones de 1.400 millones de dólares entre 1982-85, se pasa a los 4.000 millones a finales de la década. Esa misma tendencia se detecta en la llegada de empresas, que triplican su número hacia 1988, en relación a 1982, alcanzando, al finalizar 1993, un total de 568. En cuanto al empleo generado se llegan a 174.000 trabajadores en 1993, tres veces más que en 1982.

producir a México. Es lo que los proveedores de componentes catalanes, entrevistados llaman “internacionalización obligatoria”

Por otra parte, y contrariamente a lo que ocurre en otros sectores, existe una tendencia a fabricar cada vez piezas más grandes, es decir parachoques y faros ya ensamblados. De hecho, en algunos casos, el panel de control ya se ensambla entero. Así pues, al constructor le interesan cada vez más componentes “más acabados”. Esta es una razón más por la cual, los proveedores deben instalarse en zonas muy próximas a los constructores. Este es el caso de Yorka, S.L.¹⁹³ (Señalización y Accesorios del Automóvil), “obligada” a producir pilotos traseros de coche en México para la General Motors, después de un proceso de tres años y de superar las fases de preserie, auditorías de maquinaria y homologación de la pieza.

Este fenómeno no podemos considerarlo como exclusivo de la industria del automóvil. En Catalunya hemos detectado otros casos.

El primero de ellos, determinado por los contratos suscritos con las grandes cadenas hoteleras españolas (Sol-Meliá, Barceló, etc.), por parte de la empresa Girbau, S.A. (proveedor de maquinaria para la hostelería: lavadoras, secadoras, lavavajillas). Los compromisos definidos en dichos contratos, obligan a esta empresa, a establecer filiales allí donde se construyan los complejos hoteleros, para garantizar la rapidez y eficacia del servicio post-venta, asistencia técnica y de mantenimiento.

El segundo caso de lo que llamamos internacionalización obligatoria es el del Grupo Industrial Colomer, S.A.¹⁹⁴ (Vic). El proceso es el siguiente. El Departamento Comercial detectó que sus clientes primero españoles, después europeos, van disminuyendo la producción mientras que va creciendo la de los mercados emergentes. Uno de los primeros síntomas es que los confeccionistas, que son los clientes de una fábrica de curtidos, hacen el pedido desde Italia o Alemania pero ordenan entregar el producto, pieles en este caso, a empresas situadas en países emergentes. Así lo explica Antoni Morató¹⁹⁵: “los alemanes nos hacían enviar las pieles a Turquía, que empezó a ser un mercado de confección. Después aparecieron movimientos con la India, después clientes japoneses nos enviaban a Corea, clientes coreanos a China y, gracias a esta cadena, descubrimos, un país hasta aquel momento desconocido y, que no era potente en la industria de la confección”. La interpretación de estos movimientos estratégicos es relativamente sencilla, ya que significa que la producción de la confección está subcontratada y que la industria de la confección está emergiendo en estos países. El Departamento Comercial empieza por el reconocimiento del país, para contactar

¹⁹³ La empresa Yorka, S.L. de Barcelona, era hasta 1986 una empresa de capital catalán. A partir de la crisis del sector del automóvil, el 72% del capital fue comprado por un grupo internacional. Por este motivo no formará parte de nuestra muestra, aunque fabricará los pilotos traseros de coche (freno, faros traseros y antinieblas) en México mediante una empresa conjunta.

¹⁹⁴ Antes Colomer Munmany, S.A., empresa del sector de los curtidos de piel (napa, ante, doble faz), con una empresa conjunta en China y en fase avanzada de establecer otra en India.

¹⁹⁵ El Sr. Antoni Morató i Vila ocupa el cargo de controller en la empresa Grupo Industrial Colomer, S.A.

con una persona introducida en el sector. La búsqueda de este representante, es el inicio de un proceso de internacionalización.

o) Ciclo de vida del producto.

La teoría del ciclo de vida del producto (formulada por Wells en 1972), permite un primer paso para explicar el comportamiento internacional de las empresas: las inversiones se desplazan a buscar aquellos aspectos que son necesarios en cada etapa del ciclo de vida del producto y los buscan en los entornos donde son más abundantes. De esta manera, una empresa de alta tecnología desplazará sus inversiones hacia lugares donde los recursos técnicos y científicos sean abundantes y baratos y colocará allí los centros de desarrollo. Pero las inversiones comerciales se desplazarán en los lugares en que el mercado se encuentre en fase de crecimiento. Finalmente, las inversiones productivas buscarán los entornos con costes de mano de obra más pequeños a medida que el producto evolucione hacia la fase de madurez, ya que concurren muchos competidores en el mercado y la tasa de mercado es baja. Ante esta situación, le resulta muy conveniente exportar a otros países en que el producto no es muy conocido¹⁹⁶.

Comentario final

Hasta aquí hemos recopilado un listado de posibles causas generales de implantación en el exterior. Para el caso de las empresas españolas se pueden añadir los siguientes motivos:

- a) La entrada en la Comunidad Europea que impulsó la internacionalización de la actividad de las empresas, a consecuencia de una mayor accesibilidad de los mercados exteriores desde el punto de vista arancelario. Esto ha incentivado la adquisición de empresas la adquisición de empresas de comercialización y distribución en países de la Unión Europea. Efectivamente, la pertenencia a un mismo espacio político y económico conlleva la inexistencia de aranceles (lo que permite optimizar la organización productiva) y la máxima seguridad jurídica.
- b) La desaceleración del desarrollo económico español entre 1991 y 1994, y la reducción de las expectativas de crecimiento de los mercados nacionales.
- c) El creciente número de compañías españolas dotadas de una dimensión y una sofisticación general suficiente para organizar y dirigir grupos empresariales transnacionales ha sido un factor más que ha propiciado la internacionalización productiva.

2.3.5.- Tendencias a nivel mundial

Los motivos de implantación en el exterior van ligados a cambios en el entorno. Estos cambios no han sido experimentados en todos los sectores y en todos los países en el mismo momento, ni a la misma velocidad, pero sí podemos

¹⁹⁶ Es lo que han hecho empresas como Philip Morris o Coca Cola que han penetrado tempranamente en los mercados de muchos países en vías de desarrollo.

afirmar que hay muy pocos sectores que no hayan sido afectados por ellos. Estas variaciones implican cambios en las formas de competir y en las capacidades necesarias para hacerlo. Por ello, las tendencias a la globalización y a las alianzas estratégicas, han sido para muchas empresas la vía de solución a esta nueva manera de competir.

A continuación profundizaremos en estas dos tendencias impulsoras de la internacionalización de las empresas, presentes a nivel mundial, determinadas por las estrategias de globalización y el auge de las estrategias de cooperación internacional.

2.3.5.1.- Estrategias de globalización

A partir de la década de los ochenta, las grandes empresas adoptaron estrategias globales enfocadas a distintos países y regiones. La mayoría de definiciones de este fenómeno, apuntan hacia una tendencia mundial a la apertura e integración de las actividades entre los diversos espacios existentes (político, económico, administrativo).

La globalización representa una nueva fase en el proceso de internacionalización y representa además, la dispersión geográfica de la producción (Van Tulder y Ruigrok, 1995). Pero además, la globalización se podría entender como la adaptación y transferencia multiespacial de una serie de factores (personas, capitales, productos y servicios, tecnologías, recursos naturales, conocimientos, consumidores, equipos, etc.), que contribuyen al desarrollo de las economías¹⁹⁷.

Esta globalización de tecnología y mercados es probablemente la razón más destacable para el desarrollo de alianzas estratégicas. Precisamente, las tecnologías más modernas (microelectrónica, ingeniería genética, ciencias de los nuevos materiales, etc.) están verdaderamente sujetas a una competencia global. Stopford y Turner (1985), apuntan que las principales razones que conducen a la globalización de los mercados son en primer lugar, la tecnología (principalmente gracias a la microelectrónica), en segundo lugar, la eliminación de barreras derivadas de la integración física y económica. Finalmente hay que añadir a todo esto, la evolución cultural que genera una homogeneización de los gustos de los consumidores. Gracias a los medios de comunicación, las necesidades humanas son similares, los mercados en los diferentes lugares del mundo se parecen cada vez más y como consecuencia de todo ello, los productos se estandarizan. (Baumol, 1986).

En este mismo sentido se manifiesta Lewis (1993) cuando considera que la integración de los mercados se ha visto favorecida por los grandes adelantos en la tecnología de la informática, las comunicaciones y el transporte, que facilitan el desplazamiento de la información, la gente y los bienes materiales por todo el mundo, acelerando la transferencia de tecnología. Giráldez, (1994) afirma que el cambio tecnológico actual obliga a las empresas innovadoras a considerar un marco de referencia mundial dados los costes asociados de la globalización de los

¹⁹⁷ El Fondo Monetario Internacional define la globalización como: "la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales".

mercados. Finalmente, Paland, Abbott y Deans (1996), consideran que la globalización obliga a los Estados y a las empresas a modificar sus decisiones estratégicas para adaptarse a este extraordinario cambio del entorno.

Paralelamente, al fenómeno de la globalización, existe una conciencia creciente de que para alcanzar los objetivos de negocio, es necesario reconocer y aprovechar las oportunidades que pueden presentarse en mercados inexplorados y potencialmente atractivos, a menudo en países en desarrollo (India, China, Brasil, etc.), con población y demanda de consumidores en crecimiento a pesar de la existencia de barreras de entrada.

En primer lugar vamos a definir el concepto de globalización. La globalización se define como el proceso por el que la producción, distribución y comercialización de un bien o servicio por parte de un grupo empresarial se realiza de manera integrada por encima de las fronteras nacionales, accediendo a nuevos consumidores de sus productos o servicios (Alonso 1991). El concepto de globalización se aproxima al que Buzzell¹⁹⁸, había definido como estandarización: “Se ofrecen idénticas líneas de productos a idénticos precios, a través de idénticos sistemas de distribución, apoyados en idénticos programas de promoción en diferentes países”.

El término “global” se refiere a un tipo de estrategia mundial que consiste en enfocar a los países y regiones conjuntamente de forma integrada, es decir en una estrategia global, se necesita que los países sean seleccionados por su contribución potencial para los beneficios de la globalización (Yip, 1993).

Existen otros tipos de estrategias mundiales:

- a) “exportador mundial”, responde al modelo utilizado mayoritariamente por las compañías japonesas y que consiste en una expansión en los mercados internacionales, colocando los productos domésticos a través del desarrollo de canales de distribución
- b) “multilocal” que trata la competencia en cada país o región aisladamente. Responde al modelo de hacer negocios europeo, es decir, organizaciones que prestan una gran atención al cliente, adaptándose a su cultura y soportando altos costes por su sensibilidad a las necesidades de los mercados locales.
- c) “multinacional”, corresponde tradicionalmente al modelo norteamericano¹⁹⁹, siendo el grado más elevado del proceso de internacionalización. La empresa multinacional sólo tiene sentido si: puede aportar productos y servicios relativamente homogéneos para todo el mundo pero que las locales no tengan, se encuentra con altas barreras a la exportación, no es factible llegar a acuerdos de cooperación con empresas locales que se encarguen de la fabricación, por

¹⁹⁸ Ver Buzzell, R.P.; “Can you standardize multinational marketing?”. Harvard Business Review. Pág. 103, noviembre - diciembre, 1968

¹⁹⁹ A título de curiosidad citaremos que hay unanimidad en considerar la compañía norteamericana Singer como la precursora de las multinacionales actuales. En 1867 inauguró una fábrica en Glasgow, primera de una serie fuera del país de origen, que había de llevar a producir y vender en masa una máquina de características idénticas y con la misma marca por todo el mundo.

causa de “costes de transacción” o por diversas razones que dificultan la fluida transferencia de tecnología y bienes entre empresas. En las multinacionales la globalización no es completa porque hay funciones y actividades, como la investigación y el desarrollo de productos, que nunca se llegan a desplazar de la matriz que se reserva la facultad de determinar la estrategia a seguir.

Ninguno de estos modelos coincide con la organización global capaz de desarrollar productos flexibles para los diferentes mercados. Una organización en definitiva, en la que se tomen las decisiones en diferentes centros de competencia.

Daniels²⁰⁰ (1995) afirma que una organización global es una compañía que puede satisfacer a sus clientes locales con excelencia. La diferenciación de necesidades a nivel mundial se satisface mediante la adaptación de un producto central estandarizado. De esta manera, podemos afirmar que el concepto de “global” no sólo equivale a desarrollar negocios en diferentes países ya que no se trata de un sencillo problema geográfico, sino más bien de un modo “de hacer las cosas”. Hay que equilibrar las especificaciones mundiales de los productos y servicios con las diferentes necesidades de clientes de mercados muy diversos. Por ejemplo, en sólo unos pocos años, los japoneses aprendieron a comer “donuts”, agregando gradualmente más canela; ahora emplean la misma receta de la donut norteamericana, aunque lo hacen un poco más pequeño para acomodarse al tamaño de la mano japonesa²⁰¹. El éxito de Coca-Cola en China vino después de un proceso de introducción, adaptación y cambio de hábitos de la población ya que ésta sólo bebía bebidas calientes.

Esta globalización de los mercados está condicionada por una serie de factores:

1.- Innovaciones técnicas en el campo de los transportes, de las telecomunicaciones y de la informática: en un estudio reciente de la Organización Mundial de Comercio sobre evolución del comercio mundial, se destaca como característica del proceso de integración global del comercio en el que se ve inmersa la economía mundial, el importante desarrollo tecnológico que se ha producido en estas áreas (Jiménez y Polo, 1996).

2.- Progresiva homogeneización de los mercados: armonización a nivel internacional de gusto²⁰², hábitos y pautas de consumo. Esta homogeneización es debida, en primer lugar a los avances tecnológicos que han permitido la reducción del coste de la comunicación y el transporte. En segundo lugar a los niveles

²⁰⁰ John Daniels es vicepresidente y director de IBM Europa Consulting Group y autor, junto con su esposa, de un libro titulado “Global Vision” en el que plasman la investigación realizada sobre diez empresas (tres europeas, cuatro norteamericanas y tres asiáticas) presentes en varias naciones. Su objetivo era determinar qué era una visión global y si las compañías seleccionadas la tenían.

²⁰¹ Según David A. Stout, economista jefe de Unilever PLC, en “Competition in Foods on the World Stage”, Conferencia Centenaria del Financial Times, Londres, 8 de febrero de 1988.

²⁰² Los ingleses, a pesar de su conocido tradicionalismo, están abandonando poco a poco su vaso de cerveza tibia, su “pinta amarga”, para beber en cambio cerveza clara y fría de tipo americano y europeo. Heineken ha creado con todo éxito una cerveza globalmente estandarizada consumida en todo el mundo.

educativos equivalentes de los consumidores de grandes áreas geográficas del mundo.

Por ejemplo, si observamos este proceso de uniformidad en los hábitos alimenticios de los países industrializados, encontramos las siguientes tendencias a escala mundial:

- a) Incremento del gasto en alimentos fuera de casa, aumento del consumo de “comida rápida”.
- b) Deseo de consumir productos alimenticios de alta calidad, de fácil y rápida preparación.
- c) Reducción del consumo de los siguientes productos: azúcar, carne de vacuno, leche líquida (excepto la de bajo contenido graso), sustitución del consumo de mantequilla por margarina.
- d) Aumento de la demanda de derivados lácteos (yogures²⁰³, quesos, postres), frutas tropicales y hortalizas fuera de temporada en estado fresco, productos preparados (sopas deshidratadas, puré instantáneo, platos precocinados, jugos de frutas), carnes blancas especialmente pollo.
- e) Recuperación de la demanda de pescado.
- f) Tendencias de consumo de “alimentos sanos”, concepto que supone una revolución bajo el nombre de farma-alimentos²⁰⁴.

Sin embargo, las diferencias de normas técnicas entre países afectan al grado en que se pueden estandarizar los productos. Las restricciones oficiales en esta materia pueden hacer influir en los esfuerzos que se hagan en este sentido. A veces las normas se fijan con miras proteccionistas²⁰⁵. Normas técnicas compatibles les pueden facilitar a los nuevos competidores alcanzar la escala necesaria, ya que con un producto pueden entrar en muchos mercados a la vez²⁰⁶.

También es posible que la homogeneización de productos puede dar por resultado un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguna parte. Cuando las empresas se internacionalizan, al principio suelen ofrecer el mismo

²⁰³ Según los ejecutivos de una multinacional de comidas y bebidas, parece que los productos “sin tradición” (o por lo menos, “sin tradición” en la mayoría de países), son los que con más facilidad se pueden globalizar. Un buen ejemplo de estos productos es el yogur.

²⁰⁴ Algunas de las empresas más importantes del sector de la alimentación y algunos laboratorios farmacéuticos han unido (y siguen haciéndolo) sus esfuerzos para lanzar al mercado sus primeros alimentos sanos. Así Nestlé, Nutricia, Bauer KG y SmithKline Beecham, han comenzado a situar sus farma-alimentos en supermercados y tiendas de alimentación de Europa con un volumen de ventas totales para estos productos, en 1995, de 2.300 millones de dólares.

²⁰⁵ Los medicamentos de venta libre están sujetos a normas estrictas que varían de un país a otro. Las dosis máximas permitidas tal vez son la mayor causa de incompatibilidades. En cambio, los gobiernos son más liberales, aunque sin dejar de ser estrictos, con los productos farmacéuticos que sólo se venden con receta médica, de modo que en este ramo las normas son más compatibles.

²⁰⁶ El hecho de que no hubieran diferencias importantes entre las normas técnicas de diferentes países le ayudó mucho a la compañía japonesa Canon a entrar en el mercado de fotocopadoras a principios de la década de los setenta. Canon pudo diseñar un solo producto global que sólo necesitaba modificaciones pequeñas para diversos países.

producto doméstico estándar, sin adaptarlo a otros países, y sufren las consecuencias²⁰⁷.

Levitt²⁰⁸ distinguió entre la compañía multinacional y la empresa global. Mientras la multinacional actúa en varios países y adapta sus productos en cada uno con unos bajos costes relativos, como si todo el mundo o una gran región del mismo fuera una única entidad. La empresa global vende las mismas cosas de la misma manera en todas partes. La estandarización de los productos, las economías de escala en la producción, son las características del mercado global. Bajo una estrategia global, las compañías se centran en un número menor de productos y programas que bajo una estrategia multinacional, lo cual mejora tanto la calidad de los productos como de los programas. Por todo ello, es necesaria una visión estratégica por parte de los directivos con el objetivo de maximizar los beneficios a escala mundial y no país por país.

Sin embargo, Yip (1995) incide en el hecho de que debemos evitar de ver los sectores o actividades industriales como globales y no globales, y verlas más bien como más o menos globales en determinadas dimensiones, ya que por ejemplo, un sector industrial puede tener un alto potencial de globalización para productos mundialmente estandarizados, pero un bajo potencial para manufactura centralizada²⁰⁹.

En la industria del automóvil, es conocido el concepto de “coche global”. Se trata de un automóvil basado en la racionalización constructiva, en cuya fabricación se utiliza una sola plataforma estándar sobre la cual se hacen todas las variantes posteriores al primer modelo. El objetivo, además del ahorro de costes, es conseguir un coche multimercado básico que se pueda adaptar a la demanda de los diferentes países para venderlo con las mismas características a un consumidor de

²⁰⁷ Es conocido el caso Procter & Gamble en la introducción, en Japón, del detergente Cheer, para lo cual utilizó, prácticamente el mismo producto y el mismo mensaje publicitario que utilizaba en EE.UU.: detergente eficaz a cualquier temperatura. Después de sufrir pérdidas, la compañía descubrió dos factores de adaptación deficiente. El primero era que el detergente no producía espuma como se esperaba porque los japoneses usan una gran cantidad de suavizante de ropa y, el segundo que los japoneses lavan la ropa con agua del grifo o de la bañera, de modo que la propaganda de que el detergente operaba a cualquier temperatura no tenía sentido. Procter & Gamble tuvo éxito con Cheer sólo después de reformular el producto y de modificar el mensaje publicitario. En cambio, Unilever logró un gran éxito con un suavizante que utilizó una posición común, el mismo tema publicitario y el mismo símbolo (un osito de peluche), pero con una marca distinta en cada país. Aunque las investigaciones de mercado no son infalibles, siempre es recomendable hacerlas. La empresa norteamericana Simmons & Co., fabricante de colchones, decidió gastar una elevada suma de dinero en una gran campaña publicitaria en Japón y prescindir de estudios de mercado. El lanzamiento de su producto fracasó estrepitosamente porque... los japoneses duermen en esterillas, sobre el suelo.

²⁰⁸ Ted Levitt es profesor de la Harvard Business School, y fue uno de los primeros investigadores que reconoció la tendencia a la homogeneización y la denominó globalización de los mercados.

²⁰⁹ Por ejemplo, el sector de las pinturas satisface necesidades bastante uniformes en todo el mundo, sobretudo en aplicaciones interiores, en las cuales influyen menos las diferencias climáticas entre diferentes países, de manera que productos de pintura globales son perfectamente posibles. Pero el bajo valor de la pintura con respecto a su volumen y a su peso la hace antieconómica para ser transportada a grandes distancias. Por tanto, la producción centralizada no es posible para la mayoría de las pinturas.

cualquier país²¹⁰. Sin embargo, existen algunas particularidades, por ejemplo, Citroën no incorpora el sistema de suspensión europeo a los coches que vende en China porque no se adapta a las carreteras chinas y además resulta un sistema demasiado complicado para la capacidad técnica de los mecánicos chinos.

3.- Disminución de las barreras comerciales: la rebaja de las trabas al comercio, tanto de barreras arancelarias como no arancelarias, que ha tenido lugar a lo largo de los últimos años ha incrementado la competencia en los mercados internacionales, favoreciendo el crecimiento del comercio mundial.

4.- Difusión internacional de la tecnología y del capital. Este factor que puede contribuir a la financiación de programas de I+D.

5.- Liberalización y apertura de los mercados financieros que ha potenciado el aumento de la inversión extranjera y la expansión de las empresas multinacionales, así como la integración económica mundial.

6.- Aprovechamiento de “las maneras de ser” nacionales que pueden ser por si solas una fuente de ventajas para realizar determinado tipo de actividades²¹¹.

7.- Las empresas intentan establecer una presencia global para reducir su vulnerabilidad a los ciclos económicos que constituyen importantes determinantes para sus operaciones (Dunning, 1985). Además, según Freeman²¹², también necesitan percibir y reconocer el origen de nuevos mercados.

8.- Se ha producido un fenómeno de “desaparición de la identidad nacional”²¹³.

Además de los factores expuestos anteriormente, (Alonso, 1991), considera otros tres, que llama factores de carácter endógeno, y que para él son el verdadero motor del proceso:

a) Búsqueda de las economías de localización que aparecen ligadas a los diferenciales de costes entre los países. Esto promueve la dispersión geográfica

²¹⁰ Alain Batty, Consejero Delegado de Ford España, S.A. reconocía en 1993, que “es cierto que existen numerosas diferencias entre mercados y, más concretamente entre el mercado europeo y el americano, pero también es cierto que éstas cada vez son más pequeñas y el resultado es un mercado homogéneo”. (Extraído de la revista Tecno 2000, núm. 53, pág. 46, 1993)

²¹¹ Por ejemplo, IBM y Digital Equipment Corporation (DEC) tienen importantes centros de investigación en Italia, donde existe un estilo más creativo y menos estructurado. De la misma manera, sus plantas de producción las han situado a países más “ordenados” como Alemania o Suiza. (Ejemplo introducido por Alfredo Enrione, investigador del IESE, en su artículo: “La diversitat com a font d'avantatge competitiu a les empreses multinacionals”. Barcelona Management Review)

²¹² Ver A. Freeman; “Other people’s money: a survey of World Street”. The Economist. 15 de abril de 1995.

²¹³ ¿Escribimos con un bolígrafo Mont Blanc o Inoxcrom por sentimientos nacionales?. La respuesta es negativa, porque al consumidor le importa la calidad, el precio, el diseño, el valor y atractivo del producto. Ohmae (1989) lo expresa en los siguientes términos: “no importa si unos esquís franceses de Rossignol han sido fabricados en España. Para los productos industriales ocurre lo mismo. Los fabricantes de “chips” compran relés de avance paso a paso de Nikon, porque son los mejores; no porque estén fabricados por una empresa japonesa”.

de las unidades de producción y/o distribución de las empresas²¹⁴. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que, el comercio internacional se explica cada vez menos por el principio de la ventaja comparativa de cada país. Y depende, cada vez más, de las necesidades y requerimientos de la estrategia global a nivel mundial (González, Montes, 1995). Este punto nos lleva a la reflexión de que la posición competitiva de un país no depende exclusivamente de sus dotaciones naturales o de la capacidad de acumulación de capital y de trabajo, sino que por el contrario, depende cada vez en mayor medida de la preparación, calidad y adecuación de los mismos., así como de su capacidad de asimilación y desarrollo de la innovación.

- b) Aprovechamiento de las economías de escala y de gama: promueve la producción para ámbitos superiores al nacional. La presión de la creciente competencia internacional es la que fuerza a las empresas al máximo aprovechamiento de sus economías de escala y de gama y les motiva a extender su presencia y rivalidad en nuevos mercados, elevando su nivel de internacionalización.
- c) Reducción del ciclo de vida de los productos (promueve la mundialización de la oferta).

Además y de forma general, la localización de las actividades orientadas al cliente (ventas, distribución, servicio de post-venta), llamadas actividades hacia adelante, tenderán a ubicarse en el lugar más próximo posible al país cliente. En cambio, las actividades hacia atrás, que corresponden principalmente a las compras y operaciones de producción y transformación de la materia prima de entrada, no tienen por qué estar cerca del cliente. Como resultado de lo anterior, en los negocios donde las ventajas hacia adelante son definitivas, las ventajas competitivas que las empresas son capaces de crear dependen específicamente de cada país y son difícilmente transportables a otros, dadas las peculiaridades de los mercados locales.

Desde un punto de vista genérico, básicamente, las decisiones que una empresa internacional debe tomar para perfilar sus actividades son dos. La primera es la decisión acerca de la configuración de las actividades de dicha empresa. Es decir, el lugar geográfico donde desarrolla las actividades de la cadena de valor. Esta configuración puede ser muy diversa, desde la concentración de todas las actividades de la cadena de valor añadido hasta la dispersión total. Porter y Fuller (1986), definen la estrategia internacional más pura como aquella consistente en concentrar el mayor número de actividades posibles en un sólo país, coordinando muy estrechamente todas las actividades y sirviendo a los consumidores desde esta base nacional²¹⁵. La segunda decisión de una empresa internacional es la coordinación de actividades realizadas en países diferentes. Cuando existe una estrategia global, la cadena de valor se divide de tal forma que cada actividad puede llevarse a cabo en un país diferente, con lo cual los costes se reducen (explotando

²¹⁴ Por ejemplo, el Mazda MX-5 Miata, fue diseñado en California, su prototipo se realizó en Inglaterra, fue montado en Michigan y México con los componentes electrónicos más avanzados de la tecnología inventados en Nueva Jersey y fabricados en Japón, y fue financiado desde Tokio y Nueva York.

²¹⁵ Esta es la estrategia internacional seguida por Girbau, S.A. (Vic).

los factores de bajos costes, explotando la flexibilidad y acrecentando el poder de negociación con proveedores).

Sin embargo, hay que señalar que también existen fuerzas compensadoras que frenan y dificultan la globalización, y que varían según el segmento de mercado que se considere:

- a) Límites a las economías de escala.
- b) Problemas relacionados con la gestión de unidades de gran tamaño.
- c) Nuevas formas de proteccionismo, en ocasiones denominadas barreras técnicas²¹⁶.
- d) Pérdida de importancia de las economías de localización (debido al menor peso de los costes salariales o de materia prima en el precio final del producto).
- e) El gusto por la diversidad, ya que una estrategia global presenta menos sensibilidad a las necesidades locales²¹⁷. La uniformización del mercado no abarca aún a todos los países ya que, existen barreras de tipo político o cultural-religioso (como sucede, por ejemplo, en los países de religión musulmana).
- f) La concentración de actividades distancia a los clientes y puede implicar una falta de interés y de flexibilidad.
- g) Incrementa también el riesgo monetario al incurrir en costos e ingresos en diferentes países. La volatilidad en los tipos de cambio obliga a las compañías a concentrar su producción para proteger sus monedas oficiales contra riesgos.

De acuerdo con un estudio elaborado por la Fundació Empresa i Ciència²¹⁸, todo parece indicar que las empresas que mejor se han adaptado a la lucha competitiva asociada a la globalización de los mercados, son aquellas que ya estaban sometidas a una fuerte competencia en sus mercados domésticos. Según Porter (1993), para que las empresas innoven y se doten de los factores especializados que requiere el mantenimiento de sus ventajas competitivas, es necesaria una demanda doméstica altamente sofisticada y mercados locales altamente competitivos. Porter indica que el factor singular más importante del éxito japonés es, según sus investigaciones, la fuerte rivalidad en los mercados domésticos; que el motor real del éxito mostrado por algunas industrias en Italia es, como en Japón, la extraordinaria rivalidad; y que un elemento esencial del desarrollo de la ventaja competitiva de Corea, es la competencia que caracteriza cualquier éxito de la industria coreana.

2.3.5.2.- Cooperación internacional

Según un informe de la OCDE de 1986, "el espectacular crecimiento del número de acuerdos cooperación tecnológica entre empresas, es uno de los más importantes y novedosos desarrollos en la primera mitad de los ochenta". Efectivamente, en los años ochenta, las alianzas estratégicas internacionales

²¹⁶ Como ejemplo citaremos que no es posible mantener stocks en China. Sólo es posible almacenar en zonas francas, resulta pues que las técnicas del JIT (Just in Time) vienen impuestas por la legislación local.

²¹⁷ Por ejemplo, Canon, una compañía japonesa sacrificó la habilidad de copiar ciertos tamaños de papel japonés cuando diseñó, por primera vez, una fotocopidora para el mercado global.

²¹⁸ Fundació Empresa i Ciència: "Competir en Europa". Editorial Ariel, S.A. Barcelona 1996.

sufrieron un auge importante especialmente en los campos de la tecnología y el marketing. Precisamente, Anderson (1990) afirma que en esa década se dieron más acuerdos de colaboración que en todos los años anteriores. Muchos de estos acuerdos, son distintos en su naturaleza, de los previos, ya que aparece la tendencia a formar acuerdos de cooperación entre competidores (Auster, 1985, Harrigan, 1985), anteriormente, eran entre una multinacional y un socio local (Fagre y Wells, 1982, Beamish, 1985).

Los acuerdos de cooperación entre empresas forman parte de las noticias económicas de revistas y periódicos. Ultimamente han surgido intentos de realizar estudios sistemáticos del fenómeno a partir de bases de datos donde se almacena toda la información relevante de cada uno de los acuerdos²¹⁹. Dichas bases de datos se construyen a partir de las publicaciones en prensa, pero evidentemente esto depende de la voluntad de las partes de dar publicidad al tema. Esta situación explica que la información disponible sobre acuerdos de cooperación sea muy diferente en unos sectores o en otros. Así por ejemplo, los acuerdos en la industria aeronáutica, por el volumen de inversión que implican y por el tipo de empresas que participan, son ampliamente conocidos, mientras que en el campo de la biotecnología, con un gran dinamismo de empresas nuevas que aparecen y desaparecen, resulta mucho más difícil llegar a una sistematización.

Según nuestra opinión la construcción de bases de datos, utilizando como fuente de información las noticias publicadas en la prensa tiene un valor limitado. Esto es así por dos motivos. El primero ya se ha mencionado: existe un interés, por parte de las empresas catalanas, de mantener en secreto los acuerdos de cooperación con otras empresas. El segundo motivo, es la publicación de noticias relativas a acuerdos de cooperación inexistentes. Durante nuestra investigación detectamos algún caso falso publicado. Como ejemplo, citaremos el encontrado en una revista especializada del sector textil, según la cual una empresa catalana, de la provincia de Barcelona, había constituido empresas conjuntas en el exterior, fruto de su política estratégica de internacionalización. La realidad es que la empresa en cuestión nunca había realizado inversiones en el exterior.

Por todo ello, frente a las investigaciones que han aparecido en los últimos años, los intentos de sistematización teórica del fenómeno de la cooperación no han ofrecido hasta ahora esquemas interpretativos convincentes. Los elementos más importantes del tema de la cooperación han generado diversas corrientes de investigación.

La primera, a la que haremos referencia, se basa en la determinación de las características peculiares de las empresas protagonistas de políticas cooperativas y la forma en la que se debe dirigir un acuerdo de colaboración o vínculo entre empresas para conseguir su éxito (Killing, 1983, Harrigan, 1986). Todos los estudios de esta línea de investigación, parece que proporcionan indicaciones unívocas y claras. Los acuerdos de cooperación, se relacionan con realidades

²¹⁹ A nivel europeo hay dos bases de datos dedicadas a sistematizar la información disponible sobre acuerdos de cooperación. Una de ellas está localizada en la Universidad de París X y es responsabilidad del grupo Larea/Cerem; la otra pertenece al centro de investigación FOR establecido por la empresa Montedison, localizada en Roma.

empresariales tecnológicamente avanzadas más que con el gran tamaño o dimensión que también, en una primera aproximación, desempeña su papel en la determinación de las políticas de acuerdos de cooperación entre empresas (Montebugnoli, Schiattarella, 1989).

En segundo lugar, encontramos las investigaciones cuyo objetivo es la determinación de las causas o razones para el uso de formas de cooperación entre empresas. Esta corriente abarca desde justificaciones basadas en costes de transacción (Williamson, 1975 y 1985; Hennart, 1988; Anderson y Gatignon, 1986), a aquellas que inciden en las economías de escala (Porter y Fuller, 1986). En este tipo de acuerdos los socios contribuyan con activos de similar naturaleza para obtener ventajas con los efectos del tamaño y la escala, diferenciándose de aquellos en que los socios contribuyen con activos de distinta naturaleza (Hennart, 1988). Otro tipo de causas, son las que inciden en el aprendizaje de los socios (Contractor y Lorange 1988, Hamel, 1991), o también, en los beneficios obtenidos por cada uno de los socios (Hamel y Prahalad, 1989; Hamel, 1991). La falta de investigaciones empíricas, impide en general comprobar la importancia estadística de los enfoques que se encuentran en la bibliografía, referentes a este punto (Garrette y Dussage, 1995).

Otras investigaciones, han examinado los factores que influyen en la evolución de los acuerdos de cooperación:

- a) Las cuestiones referentes a la estabilidad de los acuerdos (Franko, 1971b; Beamish, 1985; Kogut, 1988).
- b) Su efectividad comparada con otro tipo de estructuras organizativas (Hennart, 1988; Teece, 1986b).
- c) Los aspectos anticompetitivos de los acuerdos de cooperación entre empresas (Pate, 1969; Pfeffer, 1976; Duncan, 1982; Porter y Fuller, 1986; Contractor y Lorange, 1988; Bresser, 1988; Jorde y Teece, 1992).
- d) El ámbito de la alianza (Mariti y Smiley, 1983; Harrigan, 1985).
- e) La distribución equitativa de la propiedad (Kogut, 1988).
- f) Las asimetrías de los socios (Harrigan, 1988).
- g) Los países de origen de los socios (Hergert y Morris, 1987).
- h) Los sectores de actividad (Hergert y Morris, 1987; Harrigan, 1988).
- i) La complejidad y la organización de las tareas (Killing, 1983).
- j) La estructura de la organización (Killing, 1983).
- k) La naturaleza de los activos aportados por parte de los socios (Hennart, 1988; Porter y Fuller, 1986; Teece, 1986b).

Algunos de los estudios reseñados, han establecido especulaciones sobre la existencia de relaciones entre algunos de estos factores y diferentes aspectos de la evolución de los acuerdos de colaboración, entre empresas y su longevidad (Kogut, 1988; Harrigan, 1988); así como, el grado de satisfacción de los directivos (Killing, 1982; Harrigan, 1988; Lasserre, 1997).

Muchos de estos factores han sido estudiados de forma cualitativa, y no han sido tratados en estudios estadísticos. Sin embargo tienen una importancia crítica ya

que afectan a la cuestión esencial de la transferencia de conocimiento y habilidades entre los socios (Teece, 1986b; Hamel, 1991).

Recientemente ha surgido una corriente de investigación dirigida al estudio de las redes de alianzas estratégicas como un fenómeno en si mismo, en el que cada vínculo cobra significado dentro de la globalidad de la red (Ariño, García Pont, 1996). Estos estudios (Walker, 1988, Nohria y García Pont, 1991), introducen el concepto de bloques estratégicos como grupos de empresas dentro de un sector que están densamente relacionadas por vínculos estratégicos y que pueden ser consideradas como compitiendo conjuntamente frente a empresas que forman parte de otros bloques estratégicos. En esta línea, Howard²²⁰ afirma que gracias a los numerosos desarrollos tecnológicos y económicos, lo que cuenta ahora, es la calidad de las relaciones que unen las empresas entre sí. La unidad principal de producción no es la empresa individual sino una red descentralizada de empresas.

En general, los acuerdos de colaboración presentan las siguientes tendencias coincidentes (Salas, 1987; Costa Campí, 1989; Salas, 1989; Jarillo, 1989; García Canal, 1992):

- a) Los sectores en los que se observa una mayor frecuencia en la realización de acuerdos de cooperación son el sector de la electrónica, la informática, la industria química, la energía y la industria del automóvil. La desregulación, la internacionalización interdisciplinaria del cambio tecnológico convierten a las alianzas estratégicas en una importante opción para afrontar la dinámica de competición y demanda en la industria de las telecomunicaciones²²¹.
- b) La participación de las empresas europeas y norteamericanas en alianzas de cooperación ha crecido simultáneamente con el crecimiento de las colaboraciones de investigación a nivel doméstico, tanto en Europa como en EE.UU. Predominan aquellos acuerdos cuyo objetivo es la realización de actividades de desarrollo tecnológico, seguidos de los acuerdos de actividad múltiple y del ámbito de la producción. En este punto coincide Jacquemin²²² cuando explica que muchos de los acuerdos celebrados en los últimos años se refieren total o parcialmente a I+D, campo en el que la competencia global ha impulsado a numerosas empresas, frecuentemente las mayores y más avanzadas en tecnología, a buscar alianzas estratégicas, en vez de confiar únicamente en sus propios recursos. Por ejemplo, la investigación realizada por Osborn y Baughn²²³, mostró que de los 189 acuerdos de cooperación que se registraron entre empresas japonesas y estadounidenses entre octubre de 1984 y octubre de 1986, el 20% correspondía a acuerdos de cooperación en I+D y un 50% tenían un gran contenido tecnológico. También Salas (1987) coincide en que la

²²⁰ Ver Howard, R.; "Can Small Business Help Countries Compete?". Harvard Business Review. Págs. 88-101, noviembre - diciembre, 1990.

²²¹ Ver Mattsson, L.G., Lundgren, A., Ioannidis, D., Ottosson, J.; "Alianzas estratégicas en la industria de telecomunicaciones. Un análisis de la red". Economía Industrial. Núm. 283, págs. 77-88, enero-febrero, 1992.

²²² Ver Jacquemin, A., Sapir, A.; "Europe post-1992: internal and external liberalization". American Economic Review. Núm. 81, 1991.

²²³ Ver Osborn, R., Baughn, C.C.; "New patterns in the formation of US/Japanese cooperative ventures: the role of technology". Columbia Journal of World Business. Verano, 1987.

mayoría los acuerdos de cooperación (más de la mitad), afectan a la generación y transferencia de conocimientos en general. Salas afirma que, los desarrollos tecnológicos y sus peculiaridades²²⁴, condicionan e influyen en la expansión de los acuerdos relacionados con actividades de I+D. De manera que, la tecnología ha sido un factor clave en el crecimiento de los acuerdos de cooperación en los años 80. Ohmae (1989) aporta una justificación al fenómeno que acabamos de describir. La razón apuntada por Ohmae es la siguiente: "la tecnología está al alcance de todos, el tiempo es un elemento crítico en la estrategia global. Nada permanece de propiedad privada durante mucho tiempo. De ese modo, operar universalmente significa operar con socios, y esto a su vez significa una ulterior difusión de tecnología".

- c) Predominan los acuerdos horizontales frente a los verticales. Dentro de los acuerdos horizontales distinguiremos entre los competitivos y los complementarios. En los primeros, las empresas cuyos productos compiten directamente en el mercado se comprometen a realizar conjuntamente una o varias actividades de su cadena de valor, o el intercambio bilateral del output de alguna de las empresas. Por su parte, los acuerdos horizontales complementarios se dan entre empresas que ofrecen al mercado productos complementarios y comparten actividades de valor comunes.
- d) Todos los estudios son prácticamente coincidentes en el hecho de que la mayoría de los acuerdos son suscritos por dos socios. Geringer y Woodcock (1995), estudiaron como, para el caso del caso particular de las empresas conjuntas, el incremento del número de socios provocaba un decremento de la eficiencia por una o más partes.
- e) Existe un mayor número de acuerdos internacionales que de acuerdos domésticos. Penetrar en mercados exteriores e incorporarse a nuevos mercados de productos, son objetivos importantes de los acuerdos de cooperación (Costa, 1989). Los acuerdos de cooperación tecnológica también tienen como justificación o razón de ser las facilidades para el acceso a los mercados (Salas 1987).
- f) La colaboración internacional es en parte una respuesta a los mismos factores que motiva el incremento de acuerdos a nivel local. Porter Y Fuller (1986), se centran en el objetivo principal de una alianza estratégica: "las coaliciones nacen cuando el desempeño de una actividad de la cadena de valor con un socio es superior que por alguna otra forma. Las coaliciones pueden ser una herramienta valiosa²²⁵ para muchos aspectos de la estrategia global, y la habilidad para explotarlas será una importante fuente de ventaja internacional".
- g) Mejorar la competitividad, en la medida en que la incorporación en una red de relaciones interempresariales permite a las empresas aumentar su flexibilidad, y disfrutar de un patrimonio colectivo de información y nuevas tecnologías. La flexibilidad y la rapidez obtenidas mediante un acuerdo de cooperación pueden replantear y adecuar las condiciones internas de la empresa a los cambios del ambiente exterior.

²²⁴ Dentro de estas peculiaridades podemos citar: mayor proximidad a la investigación básica, reducción del ciclo de vida de los productos, facilidad de fertilización cruzada y mayor base interindustrial.

²²⁵ Se refiere a la participación en un circuito de transferencia de tecnología y de innovaciones de producto.

- h) Generalmente, la razón económica detrás de la cooperación es la búsqueda de oportunidades de beneficio, una vez tenidos en cuenta todos los costes relevantes para la decisión. En algunas ocasiones, se ha presentado la cooperación como una vía para la entrada de nuevos competidores en mercados también nuevos²²⁶, tanto por el ámbito de su actividad (Teece, 1986), como por su implantación en zonas geográficas vírgenes (Porter y Fuller, 1986). En cuanto a la actividad, se trata de empresas que utilizan la cooperación para adquirir aquellas capacidades esenciales para competir con éxito), por lo que hace referencia a las nuevas zonas geográficas, el socio extranjero, de forma progresiva y lógica, ganará autonomía, en el mercado objetivo (Harrigan, 1985; Mankin y Reich, 1986).
- i) La cooperación permite a la compañía concentrarse en sus competencias distintivas, a la vez que se aprovecha de la eficiencia de otras empresas en sus respectivas áreas de especialidad²²⁷. La cooperación permite (y esto es muy importante para empresas jóvenes y de rápido crecimiento), “romper” los límites del crecimiento sostenible, pues no tienen que soportar todas las inversiones que requiere su desarrollo. Los acuerdos de cooperación no siempre incluyen productos de tecnología punta, y son muy importantes aquellos relacionados con actividades de distribución y comercialización.
- j) Un caso especial de cooperación entre PYMES, pero que también puede afectar a alguna empresa de mayor tamaño, son los “distritos industriales”²²⁸. Se ha comprobado que la propensión a cooperar es mucho mayor entre empresas de un ámbito local que entre empresas no vinculadas a un territorio. Las relaciones se basan en la especialización flexible de las empresas y son tanto de tipo horizontal como vertical, así como de competencia y cooperación²²⁹. La experiencia italiana constituye un ejemplo²³⁰.

El término “cooperación entre empresas”, ha sido definido de varias maneras distintas. Según Porter (1993), se trata de “una forma de ampliar el alcance sin ampliar la empresa, firmando un contrato con una empresa independiente para que ésta realice actividades de valor o trabajando en equipo con una empresa independiente para compartir actividades (de valor)”. Por tanto, una empresa con un alcance limitado podrá aprovechar las ventajas de uno más amplio y reconfigurar

²²⁶ Ver Mitchell, W., Singh, K.; “Incumbents’ Use of Pre-Entry Alliances before Expansion into New Technical Subfields of an Industry”. *Journal of Economic Behavior and Organization*. Núm. 18, págs. 347-372, 1992.

²²⁷ Un buen ejemplo lo podemos encontrar en Benetton. Las relaciones especiales que son capaces de establecer y mantener en Benetton son las que le proporcionan su fuerza competitiva. De manera que Benetton es más fuerte con sus “socios” de lo que sería por cuenta propia. Jarillo, lo resume así: “Su ventaja competitiva está basada en una ventaja cooperativa”.

²²⁸ Ver Pascual, J., Trullen, J.; “Algunas consideraciones sobre la lógica del distrito industrial”. *Economía Industrial*. Núm. 282, págs. 127-133, noviembre - diciembre, 1991.

²²⁹ Ver Dulbecco, P.; “La coopération industrielle en analyse économique: quelques éléments de repère bibliographique”. *Revue d’Economie Industrielle*. Núm. 51, primer trimestre, 1990.

²³⁰ La experiencia italiana muestra cómo algunas localidades consiguieron una notable capacidad de adaptación e incluso de crecimiento en un contexto industrial, que a nivel mundial se encontraba en recesión, en virtud de un compello entramado de relaciones de cooperación basado en una identidad social y geográfica definida en un territorio (Para mayor detalle consultar “Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia”, editado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y escrito por Pyke, F., Beccatini, G., Segemberger, W., en 1992.)

sus actividades de valor en otras áreas geográficas para lograr las ventajas necesarias de costes y diferenciación de producto.

De forma general, entendemos por cooperación “todo acuerdo formalizado o no, entre dos o más empresas u organizaciones con el objetivo de alcanzar conjuntamente un objetivo previamente establecido”²³¹. De manera que la simple exportación e importación directa entre empresas están excluidas de esta definición.

Para Vicente Salas (1987), es “como un acuerdo no esporádico, es decir con voluntad de continuidad en el tiempo, por el cual dos o más empresas integran parcialmente sus actividades sin que se llegue a producir una fusión (o pérdida de la personalidad jurídica o autonomía administrativa) y afectando operaciones de diversa naturaleza, exploración de recursos naturales, operaciones de I+D, producción, construcción o ingeniería, distribución y comercialización”. La definición de Casani (1995) es análoga: “la cooperación es un acuerdo explícito de colaboración entre empresas que conservan su independencia jurídica, concertado a largo plazo, y que afecta a todas o algunas de sus actividades”.

A modo de referencia histórica señalamos que la investigación empírica que desarrollaron Mariti y Smiley en 1982, ponía de manifiesto que el tipo de acuerdo de cooperación más frecuente era el relacionado con las transferencias de tecnología. Los acuerdos de cooperación de marketing y los que se dirigían a la realización de economías de escala tenían igualmente una cierta importancia²³². En el estudio de Cuevas (1989), los resultados obtenidos, fueron coincidentes con los de Mariti y Smiley, respondiendo los acuerdos de cooperación a la existencia de barreras de entrada y de oportunidades tecnológicas, en los sectores analizados.

Otros autores prefieren hablar de alianza en lugar de colaboración entre empresas. En la literatura, se entiende por alianza una colaboración entre dos o más organizaciones que deciden llevar a término un plan de acción en común que va más allá de una relación “de mercado” entre ellas, pero sin llegar a una fusión. Es decir, cada uno de los participantes conserva su autonomía de decisión y sus propios órganos de dirección. Casi siempre, esta “acción en común” incluye una parte del conjunto de las actividades de las empresas socio de la alianza²³³. Las alianzas son un fenómeno esencialmente contractual ya que son los mismos socios los que definen el ámbito y contenido, por esto, frecuentemente se etiqueta con el nombre de alianza fenómenos de colaboraciones interempresariales de naturales distintas. Frecuentemente el nombre “alianza” aparece asociado al adjetivo “estratégica”. Hemos encontrado que usualmente el término “alianza estratégica” se utiliza para designar o describir cualquier tipo de relación colaboracionista surgida entre compañías, por una parte, y competidores, clientes, proveedores, entidades gubernamentales, universidades, sindicatos, etc., por otra, para el desarrollo en común de un proyecto, que la una sin la otra no podrían realizar mejor que juntas.

²³¹ Ver “Guide pratique de la coopération transnationale”. Office des publications officielles des Communautés Européennes. Luxembourg, 1991.

²³² Ver Mariti, P., Smiley, R.H.; “Cooperation agreements and the organizations of industry”. Journal of Industrial Economics. 1982.

²³³ Ver “Val la pena fer aliances?”, artículo de Lluís G. Renart, profesor del IESE, publicado en la Revista d’Industria núm. 8, 2ª etapa, 4º trimestre de 1995.

Mattsson, aporta una definición formal, con los siguientes términos: "Es un particular modo de relación entre organizaciones, en el cual los socios hacen substanciosas inversiones para el desarrollo a largo plazo de esfuerzos de colaboración, y orientación común". Aquí, Mattsson considera como condición necesaria la existencia de "una substanciosa inversión". Esta afirmación, es discutible, ya que pueden establecerse acuerdos de cooperación sobre proyectos muy específicos sin que haya ninguna aportación de capital.

Esta puntualización puede ser contrastada por la base de datos FOR, de la empresa Montedison localizada en Roma, que hace una distinción entre los acuerdos que no implican una aportación de capital y los que sí. De hecho en estos casos, están implicadas relativamente pocas empresas y los acuerdos están orientados a resultados concretos que posteriormente serán explotados conjuntamente a través de una empresa creada al efecto o bien por cada participante en la cooperación separadamente.

Yoshino y Srinivasa (1996), consideran que una alianza estratégica pone en relación facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. Esta relación se formaliza mediante una sociedad mercantil que aumenta la eficacia de las estrategias competitivas de las empresas participantes al hacer posible el intercambio mutuamente beneficioso de las tecnologías, las cualificaciones o los productos que poseen. Dado que existen diversas interpretaciones consideramos que una alianza estratégica es aquella que posee simultáneamente las siguientes características necesarias y suficientes²³⁴:

- a) Las empresas que se unen para tratar de alcanzar una serie de objetivos acordados siguen siendo independientes tras la formación de la alianza. Es decir, estos acuerdos no modifican substancialmente los poderes centrales autónomos de cada empresa²³⁵.
- b) Las empresas participantes comparen los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas; tal vez sea ésta la característica que más distingue a las alianzas y la que hace que resulten tan difíciles de gestionar.
- c) Las empresas participantes contribuyen en una o más áreas estratégicas clave, por ejemplo, la tecnología, los productos, etc.

Según Nielsen²³⁶ tendríamos que añadir que:

²³⁴ M. Hergert y D. Morris, "Trends in International Collaborative Agreements", en F.J. Contractor y P. Lorange "Cooperative Strategies in International Business", Lexington, Mass., Lexington Books, D.C. Heath, 1988.

²³⁵ Por ejemplo, HeliGold es el fruto de una alianza formalizada mediante una empresa conjunta formada por dos socios, uno de ellos es la empresa británica Golden West Foods (que aporta la tecnología) y la vallisoletana Helio. HeliGold es la empresa proveedora de ketchup para todos los restaurantes McDonald's de España, Andorra y Portugal. Hemos de señalar que McDonald's establece políticas de colaboración a largo plazo con sus proveedores que son compañías independientes líderes en sus sectores.

²³⁶ Ver Nielsen, R.P.; "Cooperative strategy". Strategic Management Journal. Núm. 9, pág. 475-492, 1988.

d) Una de las condiciones necesarias para consumir una alianza es que cada socio perciba que se posibilita la realización de economías de suma positiva con el acuerdo de cooperación. Hamel, Doz y Prahalad²³⁷, explican que deben existir al menos tres condiciones para que las empresas perciban ganancias mutuas de la alianza: los socios deben tener una convergencia de objetivos estratégicos y una divergencia de objetivos competitivos (por ejemplo cada socio debe aceptar la prosperidad continuada del otro mediante negocios compartidos); el tamaño y el poder de mercado de ambos socios debe ser modesto comparado con los de las empresas líderes del sector, y cada socio debe creer que puede aprender del otro y a su vez limitar el acceso a las técnicas de su propiedad. Los “contratos de explotación conjunta” de la Compañía de Inversiones Cirsa, S.A.(Terrassa), son un buen ejemplo. Estos contratos nacen cuando un empresario de un casino percibe que no gana dinero con las máquinas recreativas. Entonces establece contactos con Cirsa, que conoce perfectamente esta área de negocio, para que actúe de asesor y socio. Con esta operación Cirsa obtiene un porcentaje de la recaudación total a cambio de ceder su know how de la explotación de máquinas recreativas.

La cooperación, en sentido amplio, puede adoptar, por todo lo dicho, formas muy diversas, tanto desde el punto de vista jurídico como económico²³⁸. Desde la perspectiva legal puede consistir en acuerdos informales, contratos a largo plazo, consorcios, empresas conjuntas.

Observamos que en función de las condiciones establecidas, las fusiones y las adquisiciones de una empresa no son alianzas, ya que una empresa asume el control de la nueva entidad. Aunque es posible, que una simple cooperación inicial acabe en una fusión, más o menos completa, que simplifique y elimine la duplicidad de medios (Roig, 1989)²³⁹.

2.3.5.2.1.- Clasificación de los acuerdos de cooperación.

La clasificación de los distintos tipos de alianzas se puede realizar según diferentes criterios:

- a) En función del momento en que esta relación se inicia.
- b) En función del campo de actividad, se pueden establecer distintas modalidades de acuerdos en función de las distintas actividades que configuran la cadena de valor de la empresa (Porter, 1993), financieras, tecnológicas, productivas y comerciales (Marity y Smiley, 1983; Porter y Fuller, 1986; Chesnais, 1988; Hermosilla y Sola, 1990).

²³⁷ Ver Hamel, G.; Doz, Y.L.; Prahalad, C.K.; “Collaborate with your customers and win”. Harvard Business Review. Págs. 133-140, enero-febrero, 1989.

²³⁸ Ver Jacquemin; A., Spinpit, B.; “Economic and legal aspects of cooperative research: An european view”. CEPS, Working Document. Núm. 16, noviembre, 1985.

²³⁹ Algunas veces los acuerdos de cooperación son una tendencia del sector. Un ejemplo de ello, puede ser el de las compañías telefónicas del mundo. El sector se está reestructurando, para transformarse en un modelo formado por unas pocas grandes empresas, que usan recursos comunes.

c) En función de su naturaleza se pueden clasificar en tres grandes grupos (Férrandez Sánchez, 1993):

1.- Verticales. Realizados entre empresas que realizan actividades consecutivas en la cadena de producción del producto final. En esta categoría entran los acuerdos entre empresas y sus proveedores o sus clientes. Representan una alternativa a los procesos de integración vertical que suponen la introducción de actividades en el interior de la empresa.

2.- Horizontales competitivos. Establecidos entre empresas del mismo sector industrial que producen o distribuyen los mismos productos, por lo que son competidores directos en el mercado. Este tipo de acuerdos puede reducir el nivel de competencia del sector, por lo que pueden verse afectados por las normas de defensa de la competencia.

3.- Horizontales complementarios. Se desarrollan entre empresas que comercializan productos complementarios y, por tanto, no son competidores directos en el mercado.

d) En relación a su finalidad estratégica, las alianzas se clasifican en los cuatro tipos que se presentan a continuación.

1.- Cooperación para el desarrollo y expansión en el mercado. Las compañías intentan beneficiarse mutuamente del desarrollo y expansión de su mercado actual a través de la alianza.

2.- Cooperación para la investigación y el desarrollo. El sector de la alta tecnología ha sido y sigue siendo el que reúne una mayor concentración de alianzas. Esto es debido, principalmente, a los altos costes que suponen en este sector la investigación y el desarrollo. Un ejemplo, viene dado por Laboratorios Farmacéuticos Lácer (Barcelona), que estableció una alianza de cooperación, denominada Euroalliance, con tres laboratorios (uno alemán, un francés y un italiano) para obtener sinérgias en investigación y adquisición de licencias²⁴⁰. Esta alianza permite a sus miembros estar bien situados para poder obtener licencias de productos americanos y japoneses, que sólo se pueden obtener si se cuenta con una red de distribución importante.

3.- División de la producción. Los sistemas de just in time, establecido en sus orígenes por empresas japonesas, dan un buen ejemplo de cómo han convertido la cooperación en un ingrediente clave de su estrategia. Todo el mundo sabe que estos sistemas requieren una coordinación perfecta, y una confianza absoluta en los proveedores²⁴¹.

4.- En algunos sectores la cooperación es un elemento esencial sobre el modo de ser de la empresa. Como es el caso de las empresas de transporte, en las que se puede decir, que generalmente, salvo excepciones, se hacen las cosas así.

²⁴⁰ Salvador Fructuoso, Gerente de Laboratorios Farmacéuticos Lácer, resume así los motivos del establecimiento de la alianza de cooperación: "Nosotros optamos por una alianza porque considerábamos que era la forma idónea para conseguir una parte de nuestros objetivos de internacionalización en un plazo razonable, con un mínimo riesgo y sin perder nuestra propia identidad de laboratorio nacional independiente".

²⁴¹ La fábrica checa Skoda Automobilova, A.S. (propiedad en un 70% de la compañía Volkswagen), para competir en el mercado internacional, tuvo que superar las dificultades de la baja calidad de sus proveedores locales. La compañía tomó una novedosa manera de abordar el problema en dos etapas. Primero, con la ayuda de las conexiones mundiales del grupo VW, Skoda ayudó a crear unas 40 empresas conjuntas entre sus proveedores locales y fabricantes de repuestos líderes en EE.UU. y Europa Occidental. Segundo, Skoda integró algunos de los proveedores, alquilándoles espacio dentro de su propia planta.

Generalmente los acuerdos se formalizan mediante contratos con formas diversas: intercambio de licencias de explotación, desarrollo y explotación conjunta de nuevas tecnologías, acuerdos de comercialización y distribución exclusiva y promoción de empresas conjuntas. Precisamente éstas, han sido consideradas como el paradigma de la cooperación, a la vez que representan una buena estrategia de entrada en mercados donde la complejidad y la demanda para participaciones locales ofrece pocas otras alternativas (Datta 1988).

Conviene aclarar, una cuestión de concepto importante para la definir el campo de estudio de nuestro trabajo, exclusivamente centrado en las empresas conjuntas catalanas en el exterior. No podemos confundir un acuerdo de cooperación con una empresa conjunta, que implica necesariamente la creación de una organización con personalidad jurídica independiente, sin que las empresas constituyentes pierdan la suya, tal como se ha definido en un capítulo precedente. Es preciso matizar que algunos acuerdos de cooperación pueden derivar, con el tiempo, en empresas conjuntas.

Para ilustrar estos conceptos en los anexos se recoge la distinción entre estos términos para el caso de una misma empresa catalana, como es Antonio Puig, S.A. (Barcelona)²⁴², que utiliza en función de sus intereses estratégicos ambas posibilidades.

2.3.5.2.2.- Objetivos de los acuerdos de cooperación.

Se pueden encontrar varias referencias en la literatura a propósito de los objetivos de las alianzas estratégicas. Para Pucik²⁴³, se forman con el propósito de reforzar los recursos y/o competencias. Mientras que los recursos son activos visibles y cuantificables, las competencias se basan en informaciones y no son cuantificables. En cambio, según la clasificación hecha por Mariti y Smiley (1983) los objetivos son: transferencia de tecnología, complementariedad tecnológica, economías de escala (asociadas a un mayor tamaño) y alcance (vinculadas a la explotación conjunta de un activo susceptible de uso común en actividades distintas), reparto de riesgos y comercialización. En trabajos posteriores, estudiando las características de los acuerdos, en función del tamaño de las empresas, Mariti (1989) dedujo que una característica fundamental de los acuerdos entre grandes empresas además de tener algo que intercambiar, ha de existir un interés y un objetivo común. En la base de estos acuerdos entre grandes empresas, se encuentran los elevados costes de investigación y desarrollo, la reducción del riesgo y la complejidad tecnológica. Para empresas pequeñas y medianas, Mariti encontró que la naturaleza de los acuerdos de colaboración que establecen, es tangible (intercambio de patentes y licencias, desarrollo de productos o finalización de líneas de productos, compartir redes de distribución, etc.), y al contrario de lo que ocurre en el caso de las grandes empresas, carecen de un objetivo común propiamente dicho.

²⁴² Empresa fundada en 1914 por el empresario catalán Antonio Puig en Barcelona.

²⁴³ Ver Pucik, V.; "Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda". Human Resource Management. Núm. 27, págs. 77-93, primavera, 1988.

Si bien Mariti afirma que debe existir un objetivo común, Buckley y Casson, 1988, sostienen que todas las partes implicadas en una alianza, “tienen el derecho de facto inalienable a perseguir sus propios intereses a costa de las otras partes”. De manera que, los intereses compartidos constituyen los objetivos comunes, mientras que los objetivos que cada empresa mantiene en relación a la alianza sin compartirlos con su socio son objetivos privados.

Si intentamos definir los objetivos de las empresas participantes, en una alianza estratégica encontraremos que el primero de ellos debe ser el aumento del valor de una actividad. El segundo, el aumento de las competencias estratégicas aprendiendo del contrario, lo cual llevará a introducir innovaciones en los productos y en los procesos. En este análisis de objetivos aparecen algunos de tipo defensivo ya que una alianza no debe hacer que las operaciones de una empresa dependan excesivamente de una u otra relación interempresarial. Además, una empresa debe impedir que un socio se apropie ventajas competitivas, en base a una revelación no controlada de información.

Según un estudio realizado por Costa (1992), con un conjunto de empresas industriales de tamaño pequeño-medio, los acuerdos de cooperación aparecen de forma todavía secundaria en el proceso de internacionalización de las PYMES locales. Las PYMES asocian el concepto de internacionalización al esfuerzo exportador, exclusivamente. Para las pequeñas empresas con capacidad organizativa y disponibilidad financiera limitada, los acuerdos de cooperación, representan una alternativa a la actividad tradicional de exportación. Por el contrario, en los sectores de elevada intensidad tecnológica, dominados por las grandes empresas, los acuerdos de cooperación constituyen una alternativa a la inversión cuando en determinados países hay leyes que impiden las inversiones directas.

De todas maneras, el acceso a los mercados de otros países por parte de cualquier empresa, incluso con tamaño y volumen de capital reducidos ha generado todo un abanico de posibilidades de cooperación interempresarial, con el objetivo de responder a los constantes cambios que se producen en el mercado, tanto a nivel de productos como de clientes, así como la necesaria puesta al día acorde con el progreso técnico. Las alianzas estratégicas permiten acceder a muchos más recursos de los que se puede poseer o adquirir desde una sola empresa²⁴⁴. Este proceso puede ampliar considerablemente la capacidad para crear nuevos productos, reducir costes, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros

²⁴⁴ Un ejemplo, es la alianza estratégica establecida, en marzo de 1995, por Editorial Planeta con el grupo editorial Random House de EE.UU. para poder introducirse en este mercado, cuyas barreras de entrada vienen determinadas por el poder de las editoriales norteamericanas y por el precio de los canales de distribución. Hemos de pensar que un libro que sale de España debe pasar por las manos del editor que lo exporta, el importador, el distribuidor y el librero. Para optimizar este proceso (que vienen utilizando los grupos editoriales españoles como por ejemplo: Anaya y Santillana), se podía crear una filial, pero sus costes operativos gravarían excesivamente el precio del producto. Por esto, Editorial Planeta ha establecido una alianza con Random House para la comercialización de sus productos, accediendo a la red de distribución de Random en los dos grandes mercados existentes en lengua castellana: el universitario y el gran público. La previsión de la editorial española es que, si el resultado es satisfactorio, pueden llegar a un acuerdo con Random House para imprimir juntos en aquel país.

mercados, desplazar a los competidores, alcanzar la dimensión necesaria, y en definitiva para generar más cash flow.

2.3.5.2.3.- Factores de éxito de los acuerdos de cooperación

Perlmutter y Heenan (1987), después de un estudio empírico sobre acuerdos estratégicos entre grandes y pequeñas empresas afirman que “la buena salud de dichos acuerdos depende de la capacidad para aprender y compartir sabiduría y experiencia por parte de las empresas participantes” y analizan una serie de aspectos, necesarios que permiten pronosticar el éxito de la misma. Estos aspectos (que se resumen en la creación de un clima de confianza y respeto recíprocos) son los siguientes:

- a) Los futuros socios deben obligarse a adoptar un marcada sentido de misión. Es decir, ha de demostrarse la existencia de ventajas recíprocas, de manera que, cada socio, ha de creer que el otro tiene algo que él necesita.
- b) La definición de estrategia es fundamental.
- c) La igualdad ha de presidir los acuerdos de cooperación. La dirección debe ser por consenso.
- d) Los socios han de estar dispuestos a configurar unos valores, un estilo y una cultura comunes, conservando al mismo tiempo sus peculiaridades nacionales.
- e) Es necesario establecer principios o criterios organizativos nuevos.
- f) Es necesario establecer métodos de dirección única en aquellas áreas que tengan mayores probabilidades de causar conflictos o fricciones.

Actualmente en las grandes compañías del mundo hay una disposición favorable para el establecimiento de empresas conjuntas, acuerdos para compartir tecnologías, pactos de comercialización, consorcios de investigación y otros tipos de alianzas, incluso en casos de manifiesta rivalidad. Al mismo tiempo, las autoridades han dejado de percibir estos acuerdos de cooperación como tácticas colusivas y anticompetitivas²⁴⁵. Al no detectarse indicios de cambio en este panorama, parece razonable pensar que una parte importante del comercio mundial se materializará a medio y largo plazo, a través del establecimiento de alianzas y otras formas de cooperación, ya que sin duda estamos ante un punto clave de la forma actual de hacer negocios (Mattera 1994). Por otra parte, la mencionada expansión de los acuerdos de cooperación no puede separarse de la internacionalización de la actividad económica, dado que aquella tiene lugar entre empresas ubicadas en distintos países.

La economía española no ha sido ajena al crecimiento del número de alianzas que se ha producido en otras partes del mundo. En los últimos años se han incrementado, los acuerdos de cooperación, que se extienden desde proyectos conjuntos de I+D hasta fusiones completas, como consecuencia de la competitividad del entorno, las elevadas necesidades de recursos financieros de los

²⁴⁵ Un ejemplo, de este cambio de actitud son las excenciones globales concedidas por la Unión Europea para la investigación cooperativa.

proyectos de inversión y el riesgo implícito en ellos, el dinamismo innovador que se produce en ciertas áreas geográficas, etc.

Por otro lado, la economía mundial se está desarrollando dentro de un grupo de bloques comerciales más grandes con niveles arancelarios cada vez menores y se ha reducido el tiempo de transmisión de los productos y de la información. Además, la cooperación y competencia entre empresas no resultan, en la economía actual, conceptos excluyentes, sino que, más bien, en muchos casos, se complementan y justifican el uno al otro. En tercer lugar, existe una globalización creciente de los mercados en una franja cada vez más amplia de industrias, junto con el desarrollo de tecnologías globales que reducen los ciclos de producción, y una demanda cada vez mayor de requerimientos de inversión para hacer frente a un entorno cambiante (Faulkner, 1995).

Como consecuencia de la internacionalización de la economía se están produciendo numerosas fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas que permiten incrementar las ventajas de cada uno de los aliados²⁴⁶.

2.3.6.- Conclusiones.

Después de este análisis, podemos concluir que el proceso de internacionalización no es fruto de una única razón, sino que es el resultado de un complejo proceso donde confluyen varios factores simultáneamente. No es verdad que la internacionalización de una empresa, surge como una única necesidad ante la saturación del mercado nacional, en todo caso éste es uno más de los argumentos.

La explicación no viene definida por una línea de razonamiento simple, ya que los argumentos para iniciar un proceso de internacionalización tienen que contener factores que son a la vez económicos, sociales, administrativos y políticos. Estos factores en muchas ocasiones se influyen unos a otros con distinta intensidad según las circunstancias.

Ahora bien, las empresas que se internacionalizan, buscando meramente nuevos mercados para explotar sus recursos y capacidades domésticas, sin tratar de realizar una acumulación progresiva de los activos que conforman la base de sus competencias distintivas, sufrirán a la larga una desventaja competitiva en la medida en que se habrán de enfrentar a una competencia de empresas muy motivadas por el aprendizaje que habrán expandido su base de recursos y alterado las condiciones de la competencia. De ahí que los esfuerzos simultáneos para extraer rentas de los recursos existentes y para desarrollar nuevas capacidades para la generación de rentas futuras definan las dos dimensiones críticas de la expansión multinacional.

²⁴⁶ En palabras de Yutaka Kume (1990), presidente de Nissan Motor, "la diversificación del mercado esta forzando la cooperación entre empresas, y esa será la principal tendencia en la próxima década. Se está volviendo cada vez más difícil obtener economías de escala en producir para un mercado con tantos nichos. Si ustedes quieren diversificación y volumen, la única manera de lograr ambos al mismo tiempo es a través de acuerdos de cooperación. En el futuro se verán más casos de fabricantes uniendo fuerzas en áreas específicas para ventaja mutua. Por ejemplo nosotros estamos cooperando con Ford para desarrollar y vender vehículos multipropósito en Estados Unidos"

CAPITULO III
EMPRESAS CONJUNTAS

III.- EMPRESAS CONJUNTAS

3.1.- INTRODUCCION

Tal como se ha explicado en el capítulo I, una empresa conjunta es una organización con personalidad jurídica propia, sujeta al control conjunto de dos o más empresas económicamente independientes, y que han hecho una determinada aportación de recursos (humanos, financieros, tecnológicos, bienes industriales, capacidad productiva o servicios), comprometiéndose a realizar actividades conjuntas.

A continuación vamos a profundizar en el concepto de empresa conjunta, estudiando los aspectos siguientes:

- a) Ventajas e inconvenientes derivados de esta fórmula de cooperación.
- b) Repaso a los estudios teóricos contemplados en la bibliografía.
- c) Causas para la creación.
- d) Formas afines.
- e) Clasificación.
- f) El contrato.
- g) Selección del socio.
- h) Causas detectadas del por qué empresas catalanas no han llegado a crear una empresa conjunta después de haber realizado un plan de viabilidad.

3.2.- VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS EMPRESAS CONJUNTAS

A continuación vamos a establecer una lista de ventajas e inconvenientes que presentan las empresas conjuntas. Esta lista ha sido confeccionada en base a la bibliografía utilizada a lo largo de nuestra investigación, y a las aportaciones de las entrevistas mantenidas con personas, no relacionadas con ninguna empresa particular, pertenecientes a organizaciones con actividades dedicadas a la promoción de la internacionalización de la empresa.

Para el caso de las ventajas se han agrupado en tres categorías: internas, competitivas y estratégicas, éstas últimas derivadas de las sinergias, la tecnología y la diversificación.

Ventajas internas

- Apalancar los recursos financieros de la empresa. La creación de una empresa conjunta puede permitir a una empresa realizar una inversión que por sí sola no podría realizar. Es decir, una empresa conjunta permite a una empresa con recursos limitados entrar en un mercado extranjero en el cual sería imposible hacerlo creando una filial propia. Por otra parte, algunos autores señalan que, las empresas conjuntas son una atractiva forma de financiación para una “empresa joven”. Los directivos de la empresa que aporta el capital, les gusta verse envueltos en la puesta en marcha de proyectos “high-tech”, incluso si su participación no es rentable.

- Apalancar los recursos humanos, mayor disponibilidad y desarrollo de capacidades de los recursos directivos de la empresa.
- La existencia de una empresa conjunta permite posponer el pago de impuestos derivados de los ingresos de la empresa conjunta en el país de la multinacional, hasta el momento en que tales ingresos son distribuidos a la empresa matriz, esto puede suponer una ventaja impositiva para la multinacional.
- Incremento del valor de las empresas “matrices” a través del valor de la participación en capital que poseen en la empresa conjunta¹.
- Las empresas conjuntas permiten retener el talento emprendedor de algunos empleados (Harrigan, 1985).
- Acceso a diferentes elementos del proceso productivo.
- Las empresas conjuntas presentan una menor inestabilidad si las comparamos con una empresa filial de propiedad absoluta de la matriz.
- Acceso a materias primas en países en vías de desarrollo. Este sería el caso de los países que prohíben las exportaciones de materia primas, y no las exportaciones de productos semielaborados.
- Beneficios en forma de reducción de costes y de impuestos. La importancia de la factibilidad de incorporar el reparto de costes en el diseño de los acuerdos de cooperación advierte del interés por tener en cuenta este aspecto a la hora de elegir la materialización de dicho acuerdo. La creación de empresas conjuntas, parece ser la solución con más posibilidades de que el reparto de costes sea factible porque dichos costes se adelantan en el momento en que se entra a formar parte de la cooperación y a partir de él los recursos puestos en común se colocan bajo la administración de una unidad independiente que los gestiona.
- En algunos países, como China, las leyes no fijan expresamente un período de duración específico², mientras que la duración en cualquier otro tipo de empresas no podrá exceder de 30 a 50 años.
- La creación de una empresa conjunta, en relación a un acuerdo de cooperación, implica unos costes adicionales de gestión de la misma. Sin embargo, propicia una asignación más flexible y precisa de los derechos de propiedad sobre los activos, lo que contribuye a armonizar el conflicto latente de intereses ocasionado por la no posesión de tales derechos por una sola persona.
- Cuando el número de socios es elevado, los problemas de coordinación aumentan, dado que los intereses a armonizar son mayores. Esta circunstancia hace más difícil la redacción de un acuerdo de cooperación que satisfaga las partes. En una empresa conjunta los derechos de control son precisos, permitiendo a cada socio asegurarse que sus intereses respecto a las interdependencias son tenidos en cuenta³.
- Para empresas pequeñas y medianas, las empresas conjuntas, les permiten alcanzar el tamaño competitivo en aquellas actividades de la cadena de valor

¹ La empresa Situations Management Systems (SMS), estableció una empresa conjunta con un socio sueco, con el objetivo de expandir su distribución de material en Europa. Otro de los objetivos de la empresa americana fue el incremento de valor en caso de llevar a cabo la venta de sus activos.

² Aunque no podrá ser indefinida en los sectores servicios, construcción y gestión inmobiliaria, investigación en materia de recursos naturales y su explotación, así como en ciertos sectores de inversión protegidos y en aquellos otros sectores de inversión protegidos y en aquellos otros sectores de inversión regulados por leyes que establecen una duración determinada.

³ Una ampliación del estudio comparativo entre acuerdos contractuales y empresas conjuntas puede encontrarse en: García Canal, E.; “Formas de cooperación horizontal: empresas conjuntas frente a acuerdos contractuales”. Revista de Economía Aplicada. Núm. 5, Vol. II, págs. 51-68, 1994.

donde les faltaba, pero que les mantiene la independencia jurídica y patrimonial y por tanto pueden conservar las cualidades asociadas a la pequeña empresa en lo que se refiere a flexibilidad y capacidad de innovación.

- Algunas actividades absolutamente necesarias, para una determinada explotación económica o proyecto de inversión, representan un gasto excesivo, si se llevan a cabo de una forma individual o separada. En este tipo de situaciones denominadas de “monopolio natural” (Mead, 1985), una empresa conjunta permite, a un grupo de empresas, proteger o salvaguardar sus legítimos intereses económicos y al propio tiempo trabajar con eficiencia, en el desarrollo de un proyecto⁴.

Ventajas competitivas

- Trato especial en países en vías de desarrollo. Mediante la creación de una empresa conjunta en un país extranjero se eluden las restricciones legales que existen en este país. Por tanto, puede crearse una sociedad con una empresa local en donde se pretende comercializar un determinado producto a fin de evitar trabas legales y aranceles. En algunos casos, hay que añadir la ventaja que supone la existencia de leyes que ofrecen una subvención pública con el fin de favorecer a las sociedades nacionales, lo cual supone una buena oportunidad para juntar fuerza y experiencia.
- Una empresa conjunta puede reducir la oposición nacionalista y ofrecer beneficios políticos a través de contactos locales cuando la otra empresa está representada localmente.
- Acceso al mercado del país y a la información de dicho mercado. La empresa a través de una empresa conjunta, puede acceder a información del mercado y recursos no fácilmente identificables por empresas del exterior.
- La empresa conjunta permite a cada una de las partes concentrar sus recursos en aquellas áreas en las que poseen mayor competitividad⁵ y deben constituir los focos estratégicos de la empresa. Estas áreas corresponderían a las denominadas “core competences”⁶. Por tanto, impulsan el proceso de configuración de la empresa entorno a sus capacidades básicas.
- Las empresas conjuntas pueden poner en marcha una estructura que permita a sus miembros, controlar las acciones y las actividades de los socios.

⁴ Un ejemplo ilustrará este punto. Veintiuna compañías petroleras licitantes para una explotación de los recursos petrolíferos y de gas en la bahía de Bristol (Alaska), crearon una empresa conjunta para el desarrollo de los estudios sísmicos para toda la zona. Estos estudios realizados independientemente por parte de cada una de las compañías hubieran supuesto unos costes elevados para cada una de ellas, además del coste ecológico y social de la destrucción de la pesca, inevitablemente implícito en alguna de las fases de dichos estudios. La empresa conjunta creada proporcionó la información, de interés económico, necesaria para cada una de las empresas participantes a un coste relativamente bajo, tanto desde el punto de vista económico como social.

⁵ Por ejemplo, la empresa británica de productos farmacéuticos Glaxo, no quería establecer un sistema comercial completo en cada país donde realizaba negocios. Dados sus elevados costes de sus actividades en I+D, no podía crear redes de ventas para Japón y EE.UU. Por consiguiente decidió unirse con socios de primera clase en Japón y centrarse en sus propios recursos para generar mayores ventas desde su red establecida en Europa.

⁶ Ver Prahalad, C.K., Hamel, G.; “The Core Competence of the Corporation”. Harvard Business Review. Págs. 79-91, mayo - junio, 1990.

- Las empresas conjuntas son un medio para acceder a los beneficios de “pionero”, ya que en ocasiones permiten ser los primeros en introducirse en algunos países⁷. Esto les da acceso a un amplio mercado que se espera se convertirá en menos arriesgado en términos de aplicación de contratos.

Ventajas estratégicas

- Transferencia de tecnología sin necesidad, en algunos casos, de un gran acuerdo financiero. Disponibilidad de tecnología y conocimientos específicos que en general no están disponibles. Según Navarro Elola (1993), esta forma de cooperación facilita las inversiones en alta tecnología ya que diversifica su alto riesgo.
- Participación de cada una de las partes en los ingresos y en el crecimiento de la empresa conjunta. Además, en la creación de una empresa conjunta se supone de manera implícita, que las empresas matrices no competirán con ella misma.
- Beneficios en forma de mayores economías de escala en áreas como fabricación, I+D, ventas y marketing, así como, beneficios sinérgicos.
- La opción de crear una empresa conjunta constituye también la salvación para empresas que se encuentran dentro de una estructura industrial anticuada (como el sector de equipamiento agrícola y el sector petroquímico). La empresa conjunta permite ajustar la propia organización a los nuevos “socios” sin renunciar a las propias características, evitando una absorción o una fusión en sentido estricto⁸.
- Las empresas conjuntas son un medio para la transmisión de conocimientos entre organizaciones.
- Gracias a la creación de una entidad con personalidad jurídica independiente de los socios, permite armonizar el conflicto latente en toda cooperación horizontal⁹: el reparto de los derechos residuales y el reparto de los beneficios¹⁰. La empresa conjunta, por el nexo contractual entre socios, y entre éstos y los potenciales clientes, dinamiza las relaciones entre todos ellos, permitiendo una distribución más flexible de los derechos de propiedad, al no ser necesario negociar en el momento del contrato todas las contrapartidas de la relación. De este modo, el control de las actividades ordinarias se delega en el administrador de la sociedad, y en cualquier caso, como los socios están representados en los órganos de gobierno de la empresa conjunta, pueden resolver sus diferencias dentro de ellos. Los beneficios, por su parte, serán repartidos en función de las contribuciones de los socios, las cuales han sido definidas en la constitución de la sociedad y efectuar la distribución de capital.

⁷ Por ejemplo, Pepsi obtuvo la introducción en India a través de una empresa conjunta (con una participación del 39,9% del capital) principalmente porque, como dijo el Presidente y Consejero Delegado de Pepsico Internacional, Mr. Robert H. Beeby, “queremos llegar tan lejos con India porque queremos estar seguros de obtener una introducción temprana mientras se va desarrollando el mercado”.

⁸ Ver Ilundáin, J.M.; “De las estructuras tradicionales a la organización flexible”, en “La Nueva Gestión de los Recursos Humanos”. (Coordinado por Miguel Ordoñez Ordoñez). Ediciones Gestión 2000. Capítulo 6, Barcelona, 1995.

⁹ El término horizontal se emplea aquí para integrar a aquellas alianzas que van más allá de las relaciones cliente/proveedor.

¹⁰ La posesión de derechos residuales de decisión y la asignación de rendimientos residuales son las principales implicaciones de la propiedad de las empresas en las que se ha centrado el análisis económico de los estudios sobre empresas conjuntas.

- Cuando existe una complementariedad tecnológica, las empresas conjuntas pueden ser menos costosas y adaptadas a cambios rápidos, aunque sean parciales, de las organizaciones que intervienen. En este sentido las empresas conjuntas facilitan el ajuste a los cambios tecnológicos y de comportamiento de los mercados. Dicha complementariedad tecnológica se produce cuando se tiene, por una parte, una empresa perfectamente colocada en mercados internacionales y, otra, con ventajas comparables en términos de tecnología. En estos casos, un nuevo producto puede ser introducido fácilmente y con mayor rapidez en diversos mercados con éxito, mediante la obtención de sinergias de la combinación de fortalezas y recursos complementarios.

En segundo lugar, trataremos los inconvenientes que aparecen más frecuentemente citados en la bibliografía:

- Los inconvenientes a menudo se centran en el control de la actividad extranjera, especialmente cuando la creación de la empresa conjunta ha supuesto una gran inversión en recursos financieros, técnicos y de dirección.
- En determinados casos, puede producirse una reducción de mercado para las empresas matrices, lo que significa que no se produce una mejora de la posición competitiva de las empresas que constituyen la empresa conjunta¹¹.
- La creación de una empresa conjunta implica unos costes. A los derivados de una reducción de cuota en determinados mercados, mencionados en el punto anterior se pueden añadir los siguientes: a) Transacción, identificación y selección de socios, b) Control y coordinación de la alianza, c) Transferencia de conocimientos y tecnología, d) Los derivados de las limitaciones de la empresa conjunta.
- Los objetivos de los “socios” puede diferir radicalmente¹².
- Diferencias culturales entre las partes que pueden hacer peligrar la relación entre ellas.
- Una empresa conjunta puede ser un tanto inflexible y no adaptarse a las operaciones integradas internacionales de la empresa multinacional.
- La empresa conjunta puede crear conflictos con otras empresas locales o con la empresa que la ha creado.
- La legislación local puede limitar severamente la flexibilidad operatoria de la empresa.
- Las empresas conjuntas pueden convertirse en “Caballos de Troya”. Puede darse el caso en que uno de los socios sólo le interese copiar la tecnología del otro. Esto es debido a que en las relaciones propias de una empresa conjunta existe un alto riesgo de apropiación de recursos críticos de una empresa por parte de los otros socios, es decir, se presenta un problema de control de los recursos¹³. Otro

¹¹ Por ejemplo, la alianza entre Ernst & Young con KPMG Peat Marwick (que no se formalizó), suponía la pérdida como cliente o bien de Pepsi o bien de Coca Cola. Esto era debido a que se producía una incompatibilidad, ya que las compañías consultoras citadas se reparten a ambas multinacionales como clientes.

¹² Por ejemplo, en general se dice que, las empresas japonesas y americanas suelen tener diferentes objetivos e intereses.

¹³ Ver Young, G.; “Comment: The Resource-Based View of the Firm and “Austrian” Economics. Integration to Go Beyond the S-C-P Paradigm of Industrial Organization Economics”. Journal of Management Inquiry. Vol. 4, págs. 333-340, diciembre 1995.

peligro viene dado por los propios directivos de la empresa conjunta a los cuales la empresa creadora está formando, pueden pensar en establecer su propia compañía con el know-how recibido, constituyendo de esta manera una competencia importante. Aunque, se trata evidentemente de un inconveniente, en general, las empresas que ceden su tecnología mantienen sus centros de diseño en el país de origen.

- Una vez la empresa creadora ha transferido la tecnología, le puede surgir un competidor fuerte.
- La empresa puede no obtener el mejor personal del “socio” extranjero. Además, puede suceder y de hecho constituye un riesgo real, la pretensión del socio de colocar en la empresa conjunta, los excedentes de recursos humanos, de su empresa, de manera que ésta le facilita la reconversión de su negocio. Sin embargo, esto que señalamos como un inconveniente es la causa de la negociación del Grup Paradís¹⁴, con un holding de grupos¹⁵ para entrar en el negocio de los restaurantes en Japón. Este holding está en plena fase de reconversión de las actividades industriales al mundo de los servicios y su objetivo es minimizar los despidos de personal. De ahí su interés el negocio de Tapasbar, propiedad del Grup Paradís. En las empresas conjuntas en China, en la práctica, el personal se recluta entre el personal de la empresa del socio chino, produciéndose por consiguiente una transferencia de dicho personal del socio chino a la empresa conjunta, siendo habituales las presiones por parte de aquel al objeto de que dicho personal sea finalmente contratado y transferido a la empresa conjunta de entre el existente en la plantilla de su empresa¹⁶. El nivel de remuneración del personal chino de las empresas conjuntas debe ser, al menos, equivalente al 120% de la remuneración pagada a los empleados de las empresas del Estado en el mismo sector de actividad y en la misma región. Además en opinión de Andreu Rabasa¹⁷ “los chinos, sobretudo los jóvenes y bien preparados, prefieren trabajar para empresas mixtas o empresas extranjeras”.
- En ocasiones un socio local (del país en el cual se crea la empresa conjunta), puede estar identificado con unas creencias políticas particulares.
- La empresa conjunta, en el caso de no estar sujeta a un control total por parte de las empresas matrices, puede exportar a mercados “en conflicto” con los planes de marketing de las matrices. Lógicamente, esto es así, porque en una empresa conjunta la empresa matriz tiene un grado inferior de control (en proporción a su capital) sobre las actividades de marketing.
- La empresa extranjera con la cual se crea la empresa conjunta puede no disponer de personal suficientemente capacitado y cualificado.

¹⁴ El Grup Paradís, de capital familiar catalán, dedicado al negocio de la restauración está formado por 30 empresas, entre ellas la división Tapasbar. Por necesidades operativas cada explotación es una sociedad.

¹⁵ Según el Presidente del Grup Paradís “una macroempresa”. También existen negociaciones con una compañía ferroviaria.

¹⁶ La estrategia seguida por Danone fue distinta. Efectivamente, cuando Danone implantó su fábrica en Cantón resolvió, el problema de las necesidades de recursos humanos, cogiendo personal universitario que reuniese dos condiciones: no haber trabajado nunca y con una edad no superior a veinte años. A los seleccionados se les sometió a un training muy concreto para dinamizar todo este potencial de juventud en la dirección que le interesaba a Danone.

¹⁷ El Sr. Andreu Rabasa ocupa el cargo de Adjunto a la Dirección General de la empresa Nacional Motor, S.A. (Derbi).

- La empresa asociada puede resistirse a adoptar para la empresa conjunta los métodos y controles financieros propuestos por la otra parte. Posible incompatibilidad de los sistemas administrativos de ambas partes.
- Estrategias y políticas económicas de las partes incompatibles. Por ejemplo, cabe la posibilidad de que una de ellas con una estrategia comercial fuerte, no pueda “convivir”, fácilmente con otra de estrategia diferente.
- La toma de decisiones en una empresa conjunta suele ser lenta. La dirección compartida de la empresa conjunta puede suponer grandes problemas. Las dificultades más importantes de las empresas conjuntas son las de gestión y control común.
- Si en la empresa conjunta no se dispone de personal expatriado, existe una relativa falta de control. No solamente en el aspecto económico o financiero, sino técnico o de aseguramiento de la calidad del producto. Puede resultar difícil, que el producto y el proceso de producción mantenga los estándares de calidad impuestos por la empresa matriz. Además, es posible también que el mercado al que se accede mediante la empresa conjunta no represente un volumen muy importante respecto a los ingresos totales y por tanto no vale la pena arriesgar la imagen o fondo de comercio por un incremento de ventas.

3.3.- LOS ESTUDIOS SOBRE EMPRESAS CONJUNTAS

Las empresas conjuntas representan una forma clásica de comercio internacional, a las que se ha prestado una gran atención en la literatura. A lo largo de nuestra exposición aparecerán las aportaciones de los principales autores de la literatura existente. A modo de visión general podemos decir que tradicionalmente, las empresas conjuntas han sido estudiadas desde cuatro perspectivas distintas que resumimos sintéticamente a continuación.

El primer punto de vista, se ha centrado en el fondo teórico del proceso de creación de una empresa conjunta. Esto se ha hecho bien desde la teoría de los costes de transacción (Anderson y Gatignon, 1986; Hennart, 1988), o bien desde el análisis económico, (Kogut, 1988, Buckley y Casson, 1988; Beamish y Banks, 1987). Desde este punto de vista la empresa conjunta se ve como una manera de aprovecharse de las imperfecciones del mercado o de la información asimétrica.

El segundo punto de vista, tiene especial atención son el papel de las empresas conjuntas en el proceso de globalización de las empresas multinacionales, (Franko, 1971; Stopford y Wells, 1972; Janger, 1980; Killing, 1983; Harrigan, 1985 y 1986; Moss Kanter, 1994). El principal argumento desarrollado se basa en que las empresa conjuntas representan un medio para adquirir aptitudes y capacidades para acceder a determinados mercados.

El tercer punto de vista se centra en los resultados y la estabilidad de las empresas conjuntas internacionales, bien en países en vías de desarrollo (Tomlinson, 1970), o bien en países industrializados (Bleeke y Ernts, 1991; Gomes-Casseres, 1987). En estos trabajos se intentan analizar las fuentes de orígenes y fracasos derivados de la estructura de participación, es decir, poder y control (Geringer y Herbert, 1989; Blodgett, 1992;

Yan y Gray, 1994), la selección del socio (Beamish y Banks, 1987) o un conjunto de factores relacionados.

La cuarta corriente de estudios trata de la evolución en el tiempo de las empresas conjuntas, desde su creación (Newman, 1992), su contribución al aprendizaje (Parkhe, 1991; Inkpen, 1995), hasta sus motivos de disolución (Kogut, 1988).

3.4.- CAUSAS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONJUNTA

Después de establecer el listado de ventajas e inconvenientes de las empresas conjuntas, y de conocer los principales estudios sobre las empresas conjuntas, definido por la bibliografía consultada; vamos a pasar a describir las causas de la creación de una empresa conjunta. Hay que advertir que, la bibliografía publicada, sobre el tema, es abundante. La inmensa mayoría de las investigaciones sobre empresas conjuntas ha analizado, explícita o implícitamente, las causas de su formación.

En los primeros estudios, las justificaciones para la creación de una empresa conjunta se reducían a obligaciones legales o a razones de tipo competitivo, es decir, cuando un inversor extranjero necesitaba acceder a ciertos recursos o capacidades imposibles de obtener compitiendo en solitario. Actualmente, los estudios efectuados aportan nuevos argumentos, que expondremos a continuación.

Aiken y Hage (1968) intentaron resumir los motivos o causas para la creación de una empresa conjunta, en una frase: "las organizaciones establecen alianzas estratégicas a causa de sus necesidades de recursos, especialmente dinero, habilidades y mano de obra".

Pfeffer y Nowak (1976), dentro del estudio de las motivaciones genéricas, indicaron la posibilidad de establecer empresas conjuntas para ordenar la competencia, al delimitar con quién compite la empresa y las bases de tal competencia. Estos autores consideran que estas entidades tienen tres posibles efectos anticompetitivos: reducir la competencia potencial en el mercado, eliminar la competencia actual entre socios y excluir mercados.

Posteriormente, Porter y Fuller (1983) sugirieron razones similares. Actualmente, todavía continúa abierto el debate sobre el impacto de estas entidades en la competencia (Valdés, 1996). Tenemos un primer bloque de motivaciones (corresponden a las tres primeras) dentro de las de tipo genérico, propuestas por Pfeffer y Nowak (1976), a los cuales se han sumado otros autores.

Aprovechar el beneficio de economías de escala y/o de experiencia, para conseguir una reducción de costes.

Teece (1983), también afirma que el atractivo de las empresas conjuntas está en función tanto de las oportunidades de aumento de ingresos como de reducción de costes. No hace falta comentar que, las empresas con costes altos llegan a perder cuota de mercado, sus márgenes de beneficios se reducen y disponen de menos tesorería para dedicar a publicidad, distribución, recursos humanos y al desarrollo de nuevos productos; es decir su rentabilidad disminuye notablemente.

Las empresas conjuntas han sido a menudo utilizadas para que los socios obtuviesen economías de alcance en el suministro de materias primas y componentes. Así, en algunos sectores, empresas pequeñas se unen para obtener materias primas o compartir la fabricación de componentes¹⁸.

Aprovechar las ventajas competitivas de otras compañías: tecnológicas, acceso a nuevos mercados, capital, capacidad de producción, capacidad de gestión, capacidad de distribución¹⁹, etc.

Es decir cuando las organizaciones tienen fuerzas complementarias para desarrollar un producto o servicio nuevo, acceder a un nuevo mercado, de forma que, una empresa con habilidad en la producción de algún producto pueda formar una empresa conjunta con un socio que tiene una destacada capacidad de marketing, que puede ser usada para dicho producto. Otros investigadores participan de esta idea. Schillaci (1987) considera que las empresas cooperan para formar empresas conjuntas para conseguir recursos complementarios y lograr atributos que dispone el socio potencial. Katz (1995) coincide en señalar que los beneficios obtenidos son el uso más eficiente de los recursos complementarios de los socios, el evitar la duplicidad de esfuerzos inútiles y el compartir los riesgos. Acabamos de introducir de alguna manera, la idea la complementariedad, mediante el cual Connolly (1984) justifica la creación empresas conjuntas con un socio de un país en vías de desarrollo, ya que las oportunidades existen cuando ambas partes necesitan las ventajas complementarias del otro.

Efectivamente, el interés para la creación de una empresa conjunta para este socio se basa, en la competencia presente o el deseo de expansionarse lo que aumenta la necesidad de capital, nuevas tecnologías y habilidades. Por su parte, la empresa del país industrializado, se encuentra con dificultades de acceso, carencia de experiencia operacional, o recursos limitados, y probablemente la empresa conjunta es el único camino para abrir no solo un mercado sino varios, y tener acceso a mercados regionales.

Según Connolly (1984), el sector servicios es un área donde las empresas conjuntas pueden ser mutuamente ventajosas, para ambos socios, ya que combinando sus ventajas específicas pueden ofrecer un servicio competitivo en precio y que no estaría disponible de otro modo. Obviamente, otra área de interés es la relacionada con el suministro de materias primas.

¹⁸ Por ejemplo, las empresas Codorniu y Freixenet comparten una planta para la realización de un determinado proceso químico en la elaboración del cava. Renault, Volvo y Peugeot, compartían la propiedad de una planta de motores, la cual suministraba a las tres compañías. De esta manera, la planta, al producir motores para los tres socios, era capaz de obtener economías de escala y cada compañía recibía los motores a menor coste que fabricándolos por sí misma.

¹⁹ Freixenet, S.A. constituyó en 1984 una empresa conjunta al 50% con la empresa Domecq porque ésta disponía de una buena red comercial propia para comercializar marcas españolas y mexicanas de vinos y licores. El objetivo de esta empresa conjunta era penetrar en el mercado de EE.UU. Sin embargo, esta empresa conjunta fracasó por la coyuntura económica del momento en el cambio de la peseta respecto al dólar, al devaluarse aquella. Según el Sr. Josep Lluís Bonet (Consejero delegado de Freixenet), "no había masa crítica para soportarlo". En 1985, Freixenet constituyó otra empresa conjunta con Menkell, uno de los mayores productores de vino espumoso de Alemania, para beneficiarse también de la gran red de distribución que Menkell poseía en Alemania.

Reducir el riesgo económico y financiero compartiéndolo, en términos de necesidades de capital, pero también de I+D²⁰.

Esta posibilidad es importante cuando se trata de nuevas actividades de negocio. Sin embargo, la reducción del riesgo mediante la creación de una empresa conjunta, no se debe solamente a la disminución de los recursos financieros necesarios²¹. Lyles (1987) utiliza el argumento que acabamos de exponer como justificante de la creación de empresas conjuntas.

Efectivamente, la razón que expone Lyles se centra en reducir riesgos y minimizar la posibilidad de cometer errores²² en entornos inciertos, de manera que compartiendo recursos e información las empresas intentan eliminar el riesgo de cometer un error en la consecución de sus objetivos estratégicos. Lei y Slocum²³, inciden en el hecho de que la reducción de costes y riesgos que está asociada con proyectos de alta tecnología son los beneficios “más frecuentemente codiciados en la constitución de una empresa conjunta”.

Por otra parte, hay que mencionar que según algunas investigaciones²⁴, las uniones intensivas en I+D tienden a ser significativamente más estables, en el tiempo, en relación a otro tipo de cooperaciones. Efectivamente, Kogut (1989), detectó que las empresas conjuntas que incluyen actividades de I+D tienden a ser más estables; y si, además, se desarrollan en industrias donde la citada actividad tiene un peso importante, la estabilidad es mayor.

Formar un mercado.

La tecnología adquiere en los mercados emergentes su valoración máxima, como lo pueden significar en mercados maduros, la red comercial, la marca o la imagen corporativa. Una necesidad no satisfecha para un mercado con crecimiento muy fuerte, empuja a los fabricantes actuales, con tecnología atrasada a buscar en el mundo socios capaces de suministrar esta tecnología. La forma de consolidar a largo plazo la venta de tecnología es la de participar en sociedades compradoras de esta tecnología. Con el tiempo aparecerán nuevos productos cuya adquisición deberán plantearse las compañías ubicadas en los países en desarrollo. Este es un punto importante de la estrategia de implantación de Derbi en China. Por otra parte, el acceso a los mercados emergentes implica la fabricación en los citados países y con un nivel de integración muy alto, pues el

²⁰ La UNCTC (United Nations Centre of Transnational Corporation, reconoce como un factor que contribuye al crecimiento de la actividad de las empresas conjuntas el hecho de que contribuyen a la reducción del volumen de la inversión así como el riesgo derivado de ésta. Este punto es especialmente importante dada la creciente participación de las pequeñas y medianas empresas en el comercio internacional.

²¹ Por ejemplo, las alianzas de IBM para la comercialización de ordenadores personales le permitieron conocer el negocio, a clientes y proveedores que no le eran familiares y saber si su estilo era adecuado para conseguir el éxito o si el sector de los pequeños ordenadores evolucionaría de tal modo que haría rentables posteriores inversiones.

²² Lyles considera cinco posibles naturalezas de los errores: tecnología, recursos humanos, negociaciones, entendimiento con el socio y metas/objetivos.

²³ Ver Lei, D. y Slocum, J.W.; “Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls”. *Organizational Dynamics*. Págs. 98-110, invierno, 1991.

²⁴ Ver Kogut, B.; “Joint ventures: theoretical and empirical perspectives”. *Strategic Management Journal*. Vol. 9, 1989.

relativamente bajo nivel de vida del consumidor no le permite acceder a productos importados.

Otro ejemplo, es el que presentan las empresas de distribución europeas que desde los mercados maduros del Norte de Europa intentan buscar oportunidades de mercado en el Sur o en los países del Este de Europa, ofreciendo su know-how a las empresas locales a cambio de sus conocimientos sobre el mercado. Son significativos los acuerdos de Mark & Spencer y Cortefiel en España, Delhaize "Le Lion" con Pingo Doce en Portugal, casino y la Rinascente en Italia, y, especialmente, las empresas conjuntas firmadas por los grandes grupos alemanes para desarrollarse en el Este de Europa.

Por su parte Klein y Zif (1992), identifican cinco razones fundamentales, que determinan las decisiones de cooperación mediante una empresa conjunta: economías de escala, limitaciones de recursos o capacidades, restricciones de mercado, comportamiento estratégico y disminución de la incertidumbre. Como puede verse, la aportación de Klein y Zif puede considerarse como coincidente con todo lo expuesto, hasta este momento.

Tener mayor facilidad en la obtención de apoyo político.

J.J. Durán (1990), considera que las empresas conjuntas disponen de la ventaja competitiva (se trata también de una ventaja genérica), de tener mayor facilidad en la obtención de apoyo político. Tanto es así que, uno de los argumentos más frecuentes para la creación de empresas conjuntas internacionales tiene carácter político (Fayerweather, 1982; Davidson, 1982; Killing, 1983; Schillaci, 1987; Gomes-Casseres, 1989; Hennart, 1991). En determinados países la constitución de una empresa conjunta con una empresa local, es una condición indispensable por parte del gobierno del país receptor para que la empresa extranjera pueda operar en este país. Efectivamente, algunos países han introducido políticas muy explícitas y directas para garantizar que una parte de la participación pertenezca a un socio local. Este requerimiento legal está aún presente en bastantes países de la costa Asiática del Pacífico. Por ejemplo, el grupo Panrico²⁵, para su entrada en el mercado de China ha creado una empresa conjunta, con un socio local que tiene una participación del 5%, tal como exige la legislación del país. Panrico ha contado con el apoyo de las autoridades de Pekín, que le han cedido los terrenos donde se levanta la planta.

Otro ejemplo, lo encontramos en el caso de Andorra. Según consta en el Reglament de Societats Mercantils²⁶, en el punto 3.1. del artículo 3, "el capital social de las sociedades no calificadas como de interés público o social²⁷ deberá de estar compuesto por capital andorrano²⁸ en sus dos terceras partes". Asimismo, según expresa explícitamente, el artículo 9 en su punto 9.2. del Reglament de Societats Mercantils, los

²⁵ Panrico, propiedad al 50% de las familias catalanas Ribera y Costafreda y de la multinacional Allied Domecq, ha invertido, entre 1996 y 1997, 725 millones de pesetas en Pekín, en la primera fase de un proyecto para la producción de "Donuts" en China.

²⁶ Aprobado por el M.I. Consell General de la Sindicatura de les Valls d'Andorra, en su sesión del día 19 de mayo de 1983.

²⁷ En el punto 3.2. del artículo 3, se dice que el porcentaje podrá ser diferente según se trate o no de una sociedad calificada de interés público o de una concesionaria. En el punto 3.3. del artículo 3, se dice que para este tipo de sociedades el porcentaje máximo será el que determine el Gobierno en el Decreto de autorización.

²⁸ En el punto 2.2. del artículo 2 se establece qué se considera capital andorrano.

cargos que comporten atribución general de facultades de representación de la sociedad deberán de recaer y ser ejercidos por súbditos andorranos o extranjeros que acrediten su residencia continuada durante 20 años, en Andorra. Estas obligaciones legales, que impedían el establecimiento de filiales de plena propiedad, son las que determinaron la creación de la empresa conjunta que Valisa Internacional, S.A.²⁹, creó en Andorra. En otras palabras, la empresa conjunta ha representado el medio o la puerta de acceso al mercado de Andorra. El interés por la inversión es: la posibilidad de incrementar los beneficios, la diversificación con actividades paralelas al negocio principal (además de la explotación de las máquinas sin premio, la puesta en marcha de un bingo), y quizás el más importante, la presencia física en Andorra, ya que si bien de momento las máquinas con premio están prohibidas, pueden dejar de estarlo algún día y entonces se podrán aprovechar las “ventajas del pionero”.

Sin embargo, respecto a este tipo de requerimientos legales, por parte de las Administraciones Públicas, algunas experiencias demuestran muy a menudo que se trata más de un efecto de propiedad que de una participación y control real. Además, esto puede crear una clase rentista local que obtiene dividendos cada año pero nada más³⁰. No podemos olvidar que, evidentemente, en algunas empresas conjuntas, esta obligación legal ha implicado una participación real y una voluntad de control por todos los socios. En otras, sin embargo ha determinado la presencia de un socio comanditario, a veces con una aportación de capital insignificante o puramente testimonial.

Un caso muy ilustrativo es el de la inversión de Cialit, S.A. (Barcelona)³¹ en la República Dominicana. Se trata de una empresa conjunta en donde, el capital puede decirse que es 100% de Cialit, S.A., ya que los 5 socios (naturales de la Rep. Dominicana, por imperativo legal) sólo poseen una única acción cada uno, de manera que su porcentaje de participación, no llega ni al 1%. Para la selección de los socios se contó con un abogado, conocedor del contexto legal del país, dos personas de su entorno familiar, además de su secretaria y su esposa, hasta un total de 5 personas cubren el cupo de accionistas mínimos necesarios, según la legislación vigente para inversiones extranjeras.

Por otro lado, también, podemos encontrar países que disponen de incentivos a la inversión (sólo disponibles a empresas conjuntas con socio local) o legislaciones favorables para la creación de empresas conjuntas, o preferencias de los gobiernos locales en la asignación de divisas, mano de obra y contratos gubernamentales (Hall, 1984; Berlew, 1984). Por esto, podemos decir, que se consigue reducir el riesgo político, aunque también hay que advertir que, si cambia la estructura de poder y el socio estaba ligado al “partido perdedor” el riesgo en lugar de disminuir o reducirse puede verse incrementado.

²⁹ Empresa perteneciente al grupo CIRSA de Terrassa (Barcelona).

³⁰ Opinión expuesta por Constantine V. Vaitos, en “Toward New World Trade Investment Policies”, Symposium for the International Business Press, sponsored by Sperry Rand Corporation. 1977.

³¹ Empresa propietaria de la franquicia fotográfica Foto Sistema, y distribuidora en España de minilaboratorios de revelado rápido, aprovechando la tecnología de la empresa japonesa Noritsu. De estos minilaboratorios se han instalado aproximadamente unos 2.000 lo que coloca a la empresa por delante de multinacionales como Kodak o Fuji, y son la base del sistema de franquicias de la compañía. La cadena da nombre a 200 establecimientos en España la mayor parte de ellos en Catalunya.

Un caso de apoyo político interesante es el de Nutrexpa. La idea de introducir el Cola Cao, su producto estrella, en China empieza a madurar en 1985, a partir de la visita de Felipe González. Entonces se iniciaron los primeros contactos con las autoridades chinas para la instalación de una fábrica de Cola Cao en China. Nutrexpa conseguía de esta manera introducirse en un nuevo mercado y el gobierno de China potenciaba su campaña con el objetivo de conseguir el incremento del consumo infantil de leche³². En China se consume poca leche porque no hay vacas, y el gobierno tiene planes para incrementar el número de vacas, que ya se ha duplicado en los últimos años y además han aparecido empresas importadoras de leche. Nutrexpa, S.A. pretende implantar el concepto de que la leche con un producto adicionado tiene mejor gusto, es más nutritiva y gusta más. Con los objetivos citados, se formalizó la empresa conjunta³³ con el nombre de Tianjin-Nutrexpa Food Co. Ltd, para la producción de Cola Cao (Gaole Gao en chino que significa “crece alto y fuerte”)³⁴.

En el párrafo anterior se ha dicho que el gobierno chino decidió fomentar el consumo de leche y esto constituyó un factor de ayuda para la decisión de la inversión de Nutrexpa, S.A. en China. Otro caso, de empresa catalana que ha sabido aprovechar este tipo de oportunidades es Furas, S.A. (Piera) en Sudáfrica. El objetivo de la creación de una empresa conjunta ha sido el de “llegar antes que nadie” para la fabricación de clavijas eléctricas, en un mercado con grandes perspectivas de crecimiento, por las promesas de Nelson Mandela de electrificar, en el país, un millón de hogares cada año.

La intervención gubernamental introduce peculiaridades en las empresas conjuntas. En primer lugar, según Nueno y Oosterveld³⁵, se crean un número mayor de las que existirían sin la ayuda pública. Por otro lado, Niosi³⁶ afirma que, la financiación gubernamental en el caso de las alianzas estratégicas, favorece las de más de dos miembros, por un lado porque aumentan la visibilidad pública de las ayudas y por otro porque evitan duplicidad de esfuerzos investigadores de las empresas.

Por otra parte, en algunos países en desarrollo, las empresas conjuntas reciben preferencias de los gobiernos locales en la asignación de divisas, energía, mano de obra y contratos gubernamentales. Además, también es posible que los incentivos a la inversión estén sólo disponibles a empresas conjuntas con socio local (Hall, 1984).

Acelerar el proceso de internacionalización de la empresa.

De acuerdo con Viedma (1992), puede añadirse una nueva razón a la lista que estamos confeccionando, ya que las empresas conjuntas permiten acelerar el proceso de internacionalización de la empresa.

³² Diversas estadísticas han demostrado que, allí donde se ha extendido el Cola Cao, se ha producido un destacable aumento del consumo de leche.

³³ Una empresa conjunta en China, normalmente se crea a base de que el socio chino aporta el terreno y el edificio, y la empresa extranjera aporta la maquinaria y el dinero para trabajar.

³⁴ La planta se instaló en Tianjín, un pueblo de 7,5 millones habitantes, al cual si añadimos toda el área autonómica, llega a los 11 millones.

³⁵ Ver Nueno, P, Oosterveld, J.; “Managing Technology Alliances”. Long Range Planning. Núm. 21, págs. 11-17, 1988.

³⁶ Ver Niosi, J.; “Strategic Partnerships in canadian Advanced Materials”. R&D Management. Núm. 23, págs. 17-27, 1993.

Efectivamente, un buen socio es un método rápido y eficaz para introducirse en un nuevo mercado³⁷, ya que los socios locales, pueden hacer una gran aportación a la empresa conjunta a través de su profundo conocimiento del entorno económico local, a menudo complejo y volátil, lo cual constituye un ahorro de tiempo y recursos. Esto quiere decir que, la necesidad de lograr rápidamente un desarrollo a gran escala, con la disponibilidad de expertos locales, a menudo hace innecesario iniciar operaciones bajo un control absoluto a través de una filial participada al 100%. Numerosas empresas de todo el mundo han penetrado con éxito en mercados exteriores con socios locales que les proporcionaron los conocimientos específicos acerca de las necesidades del consumidor y las reglamentaciones estatales, y algunas veces capital y tecnología (Lewis, 1993).

En otras palabras, a través de la creación de una empresa conjunta tenemos la posibilidad de entrar en un mercado potencialmente rentable con una velocidad de comercialización más elevada que utilizando otras formas. Esto se consigue de tres maneras distintas. En primer lugar, porque una compañía puede estar en disposición de vender hoy un producto o servicio, porque su socio lo tenga disponible inmediatamente. Otra forma por la cual una empresa conjunta puede aumentar la velocidad de comercialización es ampliando su red de puntos de distribución (Ohmae, 1989). El aumento de esta velocidad de comercialización permite aprovecharse de unos márgenes elevados, en el momento en que los precios son altos.

Finalmente, cabe considerar, en favor de las empresas que, con la misma inversión de tiempo y dinero necesaria para realizar una adquisición, se pueden llevar a cabo múltiples alianzas en varios mercados³⁸.

Desarrollar conjuntamente actividades de I+D.

Dado que el coste de la I+D necesario para llevar un nuevo producto o proceso al mercado en muchos sectores de alta tecnología se ha incrementado considerablemente en los últimos veinte o treinta años, las empresas conjuntas son una vía que permite compartir y repartir dichos costes (Mowery, 1992).

Por ejemplo, en la industria aeronáutica dichos costes han crecido en un ratio del 20% cada década³⁹. Para los sectores de las telecomunicaciones, la microelectrónica y los equipos informáticos las cifras también son similares y elevadas, obteniéndose resultados satisfactorios por ejemplo en la investigación de nuevos sistemas de almacenamiento de información digital de alta densidad, sistemas digitales para la televisión de alta definición. Evidentemente, el incremento de costes constituye un obstáculo para ambiciosos programas de I+D por parte de las empresas, e incrementa la

³⁷ Frank Riboud, Presidente del grupo Danone, afirma: "es interesante aliarse con los grandes grupos que son líderes indiscutibles de sus mercados para lanzar con mayor eficacia nuevos productos con un alto potencial. En este tipo de alianzas, el objetivo es también el cruce de culturas, métodos de trabajo y competencias, que sólo pueden aportar beneficios mutuos". (La Actualidad Económica. Las empresas españolas ante el 2000". N° 2000, pág. 228, 21 de octubre de 1996).

³⁸ Tal como hizo AT&T con Philips, Olivetti e Italtel.

³⁹ Así las empresas Aerospatiale de Francia, Messerschmitt-Bolkow-Blohm, G.m.b.H. de Alemania, British Aerospace de Gran Bretaña y Construcciones Aeronáuticas, S.A. de España han creado un consorcio para compartir el enorme gasto que requiere la construcción de un avión comercial.

importancia de la penetración en mercados exteriores para asegurar el éxito comercial⁴⁰. Avances en las comunicaciones, el diseño asistido por ordenador y las nuevas tecnologías de fabricación han facilitado la constitución de empresas conjuntas internacionales. Las empresas en algunos sectores necesitan mercados más grandes que los que ofrece una sola nación de Europa o incluso en algunos casos por la enorme economía doméstica de EE.UU. Por otra parte, los altos costes de desarrollo aumentan los riesgos del desarrollo de nuevos productos, ya que incrementan los costes fijos generados antes de la introducción del producto.

Esta aportación de Mowery merece la siguiente consideración, cuando se trata de empresas conjuntas de tipo vertical. A veces, la creación de una empresa conjunta responde a la necesidad de una de las empresas hacerse con los atributos o los activos de la otra. En este caso los activos a los que hacemos referencia, son los activos intangibles⁴¹.

Pensemos una de las partes puede hacer su aportación en forma de conocimiento (planos, fórmulas, diseño del producto, del proceso y/o de la maquinaria, etc.) y no en forma de capital o recursos financieros. En estas condiciones, existe un riesgo evidente, de que la parte necesitada de activos inmateriales, una vez haya adquirido éstos, y considere que domina el know-how⁴², prescindirá de su socio especialmente en la distribución de beneficios. La parte que cede la tecnología quedará en una situación incómoda y difícil cuando no disponga de los recursos, ni medios necesarios para el control económico y financiero de la actividad. Al no haber realizado una aportación de capital, optará por una posición de resignación. Fijémonos que esta situación es totalmente independiente de la proporción de poder o de propiedad de la empresa.

Por esto, en la formación de este tipo de empresas conjuntas deben establecerse mecanismos para la protección de los activos inmateriales. A lo largo de nuestro trabajo de investigación hemos detectado manifestaciones de este efecto conocido como "Caballo de Troya" en países del Este, en empresas que han pasado por un proceso de privatización parcial o total⁴³. También hemos detectado algunas fórmulas de protección:

1.- Mantener el centro de diseño en el país de origen. El argumento de justificación es muy sencillo: "el diseño mediterráneo debe hacerse en un país del Mediterráneo".

2.- Producir alguna fase del proceso en el país de origen, existiendo dos posibilidades, con lo cual el socio sólo conoce una parte del proceso de producción.

2.1.- Producir el producto semielaborado en el exterior y la fase final exclusivamente en territorio local.

⁴⁰ La UNCTC (United Nations Centre of Transnational Corporation), reconoce como un factor que contribuye al crecimiento de la actividad de las empresas conjuntas el hecho de los costes crecientes del desarrollo tecnológico.

⁴¹ Activos contablemente definidos en el Plan General Contable de 1991, por el grupo 21 (Inmovilizados inmateriales).

⁴² Este efecto es conocido en la literatura de las empresas conjuntas como "efecto Caballo de Troya".

⁴³ En este proceso las empresas conjuntas han jugado un papel importante en los países del Este de Europa, tal como se verá en un apartado posterior.

2.2.- Producir el producto semielaborado en territorio local y la transformación en producto acabado desarrollarla en el exterior.

En este último punto, al establecerse una relación cliente/proveedor, existe la posibilidad de establecer un control del volumen total de producción (y en consecuencia de facturación) de la empresa conjunta.

Finalmente, debemos hacer la siguiente observación a esta aportación de Mowery, ya que conviene aclarar que, se detecta una clara tendencia en la literatura (Jacquemin, Lammerant, Spinoy⁴⁴, 1986; Niosi⁴⁵, 1993; Brockhoff, Gupta, Roteri⁴⁶, 1991, Hagedoorn⁴⁷, 1990), según la cual, cuando la cooperación es en I+D hay una menor propensión a crear empresas conjuntas que cuando se trata de otras áreas funcionales de la empresa.

H.J. Klapperich⁴⁸, coincide en señalar dentro de las ventajas de la cooperación internacional, la distribución de los costes de desarrollo entre varios socios y la utilización de economías de escala consecuencia de la ampliación del mercado base, además Klapperich (1989), introduce los dos puntos siguientes:

- a) Producción de mejores productos debido a una mayor base de experiencia.
- b) Utilización y uso más eficiente de los recursos disponibles.

Producción de mejores productos debido a una mayor base de experiencia.

La unión del know-how de dos o más organizaciones puede ser una fuente de obtención de sinergias. En este punto queremos añadir que el socio local, aporta su capacidad para captar las necesidades del mercado. Estas necesidades son decisivas en la fase de introducción del producto, que es básicamente una labor comercial y tiene una componente de saber trasladar aquello que el mercado quiere.

Por ejemplo, en la industria de la piel, es importante que ésta sea blanda para que pueda manufacturarse. Sin embargo, esta cualidad (medida de la calidad de un curtido), no es apreciada por el mercado de China. El cliente chino quiere que la piel brille mucho. La detección de estas particularidades es lo que permite introducirse o no en el mercado local, el contar con un socio conocedor del mismo resulta muy interesante.

⁴⁴ Ver Jacquemin, A., Lammerant, M., Spinoy, B.; "Compétition Européenne et Cooperation Entre Entreprises en Matière de Recherche-Développement". Office des Publications Officielles des Communautés Européennes. Luxemburg, 1986.

⁴⁵ Ver Niosi, J.; "Strategic Partnerships in Canadian Advanced Materials". R&D Management. Núm. 23, págs. 17-27, 1993.

⁴⁶ Ver Brockhoff, K., Gupta, A.K., Roteri, C.; "Inter-firm R&D Co-operations in Germany". Technovation. Núm. 11, págs. 219-229, 1991.

⁴⁷ Ver Hagedoorn, J.; "Organizational Modes of Interfirm Cooperation". Technovation. Núm. 10, págs. 17-30, 1990.

⁴⁸ H.J. Klapperich es Managing Director de Panavia Aircraft GmbH (Munich), sociedad formada por la cooperación entre British Aerospace (U.K.), Messerschmitt-Bölkow-Blohm (Alemania) y Aeritalia (Italia).

La oportunidad de desarrollar capacidad junto con otra empresa puede significar un compromiso mutuo más amplio; los recursos complementarios a menudo se extienden en áreas que no se consideraron en un principio.

Utilización y uso más eficiente de los recursos disponibles.

La creación de una empresa conjunta permite la obtención de una mayor eficiencia en la realización de determinadas actividades, entre otras cosas, porque compartir toda una gama de recursos con un socio es otra manera de alcanzar un alto nivel de eficiencia⁴⁹. El origen de la eficiencia puede provenir de: reducciones de costes a través de la obtención de economías de escala y alcance (Gullander, 1976; Harrigan, 1985; Contractor y Lorange, 1988; Datta, 1988; Hennart, 1991), compartir y dispersar riesgos, así como las sinergias que se derivan de características complementarias entre los recursos de los socios. Lewis (1993), también incide en el hecho de que, la cooperación hace posible alcanzar una mayor eficiencia⁵⁰, ya que algunas funciones se vuelven más eficientes con los mayores volúmenes. La cooperación puede ayudar a obtener estos volúmenes.

Todo lo que hemos expuesto en este punto, representa una justificación bastante común, para la creación de empresas conjuntas, ya que éstas, proporcionan ventajas competitivas a través de potenciales beneficios sinérgicos en situaciones que permiten compartir habilidades y recursos⁵¹. A propósito de este argumento, F. Raventós (1995) considera que el aumento constante de la productividad (entendida como hacer más con lo que se tiene o hacerlo más barato), es una condición necesaria para conseguir jugar un cierto papel en la economía mundial y un medio para conseguir la productividad es la fusión de empresas o el establecimiento de alianzas empresariales bien con empresas locales o bien exteriores. Efectivamente, la continua globalización de los mercados requiere a las empresas mayor competitividad en costos y mayor eficiencia, y una forma de conseguirlo puede ser la creación de una empresa conjunta.

Relacionado con el punto anterior, Badaracco (1993), añade un nuevo argumento que exponemos a continuación.

Las empresas conjuntas permiten a las empresas trabajar unidas sin correr los riesgos propios de los procesos de fusión, derivados de las diferencias culturales y que impiden el trabajo efectivo. Sin embargo el propio Badaracco señala que las alianzas estratégicas no eliminan las diferencias culturales.

El propio Badaracco (1993) a través del análisis y el estudio de las alianzas estratégicas establecidas por General Motors en el sector automovilístico e IBM en el informático, nos ofrece dos nuevos objetivos perseguidos por las empresas conjuntas:

⁴⁹ Esto es lo que ha hecho Ford y Mazda con una planta automotriz de montaje en Flat Rock (Michigan).

⁵⁰ Por ejemplo, Intel, el fabricante de circuitos integrados para ordenadores, se desligó de la mayor parte de sus inversiones en planta al transferir la producción de algunos componentes a sus socios. En consecuencia, dedica los mismos recursos a un trabajo de mayor valor, mientras evita hacer nuevas inversiones. La empresa supervisa la calidad y el stock de sus socios y vende los productos como propios.

⁵¹ Algunos ejemplos muy documentados bibliográficamente son los de General Motors - Toyota y Chrysler - Mitsubishi.

Adquisición de flexibilidad.

Las empresas conjuntas permiten a las empresas abarcar un campo de acción mayor que los que podrían abarcar si se apoyaran sólo en sus propios esfuerzos o en fusiones o incluso adquisiciones. Por otro lado, el fenómeno de la globalización del conocimiento dificulta el que las empresas inviertan en todas aquellas áreas especializadas de la tecnología que podrían afectar a sus negocios. Es por ello, que las empresas conjuntas facilitan la experimentación y la obtención de ventajas de nuevos productos⁵², tecnologías e ideas de los socios.

El comportamiento organizativo en una empresa conjunta se basa en la cooperación y la flexibilidad. En este sentido la organización matricial, con un estilo participativo supone unas ventajas respecto a las organizaciones tradicionales.

Control de competidores.

Las empresas conjuntas pueden convertirse en ventanas a través de las cuales puede observar cómo, cuándo y dónde sus competidores están desplegando conocimientos y capacidades recientemente creados o adquiridos. En nuestra investigación encontramos, como ejemplo, el caso de la empresa Grober, S.A.⁵³ ubicada en Bescanó, (Girona). El planteamiento para el establecimiento de una alianza estratégica, con un socio mejicano y posterior constitución de una empresa conjunta, es muy claro: impedir que éste venga a vender a España. El motivo es muy simple: “si no lo hacemos nosotros lo hará el solo porque tiene capacidad para ello”⁵⁴.

Contractor y Lorange (1988), en relación al control de competidores, afirman que una empresa conjunta con un determinado socio impide que el competidor se fortalezca aliándose con ese socio y este puede ser una razón para su creación.

Desbloquear activos cautivos.

Los profesores Nanda y Williamson (1996), entienden por activos cautivos, aquellos bienes de inmovilizado que las empresas no utilizan porque la actividad pertenecen a una actividad no esencial para la empresa. Hemos de tener presente que desde la década de los ochenta las empresas se han visto obligadas a concentrar sus actividades en unas cuantas actividades esenciales, con el objetivo de satisfacer a los clientes en el marco de una intensa competencia. Por ello, las actividades “no esenciales”, se han visto privadas del acceso a recursos financieros complementarios, generando unos resultados peores de lo que podrían ser, con lo cual no pueden justificarse nuevas inversiones para conseguir que esta actividad “no esencial” fuera de “categoría internacional”. Sin embargo, se trata de actividades con buenas bases técnicas, sistemas sólidos de relaciones con proveedores

⁵² La fabricación de coches pequeños por parte de General Motors, es un ejemplo.

⁵³ Grober, S.A., es una empresa dedicada a la fabricación de cintas, cordones lustrados elásticos para fabricantes de zapatos o como reposición. Fruto de una voluntad de diversificación, dispone de una sección de textil técnico, es decir, fabricación de tejidos de fibra de vidrio para el sector de la construcción.

⁵⁴ Palabras extraídas de la entrevista mantenida con el Sr. Luis Carbonell (Consejero Delegado) y el Sr. Félix Jorba (Director de Producción), de Grober, S.A.

y distribuidores y otros valiosos activos de naturaleza intangible y por ello subestimados por compradores potenciales.

La única manera de liberar los activos consiste en vendérselos a un comprador que tenga el deseo y la capacidad de alimentar estos activos con recursos complementarios. Además de las dificultades de encontrar un comprador y después establecer un precio justo⁵⁵, para una actividad con un goodwill elevado, existen los trastornos de cambio de titularidad con empleados, proveedores y distribuidores. Las empresas conjuntas pueden ser la forma organizativa adecuada, para la reestructuración de las actividades, especialmente si la asociación tiene posibilidades de generar sinergias a medida que la relación se desarrolle. Todo ello considerando que el incremento de la carga administrativa sea razonable. Introducimos aquí el concepto de empresa conjunta provisional para conseguir el mismo objetivo final que una venta directa ya que la actividad se transfiere de una corporación a otra. Sin embargo, la transferencia se efectúa a lo largo de un período de tiempo largo, con una fase de propiedad compartida que resulta especialmente interesante para conseguir la liberación de los activos cautivos por las siguientes razones: el comprador obtiene una garantía⁵⁶, ayuda a evitar el efecto destructivo de sacar a subasta pública la actividad, el vendedor y el comprador trabajan conjuntamente y la transición no es traumática (el comprador tiene la ventaja de la dirección continuada y la aportación técnica del antiguo propietario)⁵⁷. Hemos de advertir que la mayoría de las empresas conjuntas de reestructuración son transitorias por su propio diseño, de manera que las condiciones de disolución se pueden negociar como parte del acuerdo inicial. exteriores.

El caso de Cialit, S.A. (Barcelona) es un ejemplo del desbloqueo de activos cautivos mediante la creación de una empresa conjunta. La actividad de esta empresa es la venta de minilaboratorios de revelado fotográfico fabricados en Japón por la compañía Noritsu. Después de colocar en el mercado 1.200 máquinas se produce una cierta saturación para la venta de máquinas nuevas. El cliente para la renovación de la maquinaria exige el abono de la máquina vieja. A Cialit, S.A. se le presentó un problema de stocks de máquinas usadas, en definitiva una situación de activos cautivos. La solución apertura exterior a los países del Caribe, donde la actividad turística está muy protegida, en expansión y se prolonga durante todo el año. Además, en la zona hay bastantes turistas españoles, a los cuales les gusta encontrar marcas e imágenes familiares (QSS/Foto Sistema), pagando por las copias fotográficas un precio muy superior al vigente en España.

⁵⁵ Al efecto de la dificultad del potencial comprador para valorar el negocio, J.J. Renner le ha denominado "market for lemons". Ver Renner J.J.; "The Dynamics and effectiveness of International Joint Ventures" Working Paper 97/108/SM. Insead, 1997.

⁵⁶ Un ejemplo es la empresa conjunta Philips-Whirlpool. Philips consideró como "no esencial" su actividad de aparatos electrodomésticos, no tenía buenos resultados pero tenía activos de gran valor (conocimientos de diseño y técnicas de distribución). Se creó una empresa conjunta y Whirlpool pudo comprobar el valor de los activos de Philips durante tres años antes de pagarlos en su totalidad.

⁵⁷ El caso Ciba Corning es un buen ejemplo. En 1985 Corning estaba tratando de abandonar la actividad de diagnóstico médico en EE.UU., por su parte Ciba Geigy estaba intentando entrar en ella. Las dos empresas acordaron convertir la actividad de diagnóstico médico de Corning en una empresa conjunta participada al 50%.

Participación en los beneficios económicos que pueden derivarse de la transición de las economías planificadas en Europa del Este a las economías de mercado.

Booth y Kammel (1996), realizaron un estudio a propósito de las empresas conjuntas en los países del Este de Europa. Dicho estudio, nos ofrece implícitamente esta razón adicional para la creación de una empresa conjunta.

En la Europa del Este se ha producido la transición de las economías planificadas hacia las economías de mercado. Un aspecto clave ha consistido en crear las condiciones para que las empresas de propiedad estatal pudiesen sobrevivir en una economía de mercado. Una serie de empresas que habían estado trabajando por obligación de acuerdo con los intereses económicos del Estado, pasaban a determinar por ellas mismas sus propios objetivos. Algunas empresas conjuntas han sido creadas para materializar este proceso de reestructuración. Por ejemplo, este es el caso de la empresa Janaer Glaswerke GmbH, una sociedad anónima, nacida en Jena, como empresa conjunta por la asociación de la Schott Glaswerke (de Mainz, en Alemania Occidental) y la empresa pública VEB Jenaer Glaswerke, con una participación del 51% y del 49% respectivamente. Schott adquirió su parte al precio simbólico de un marco alemán, con la obligación de realizar las inversiones necesarias y a garantizar el máximo número de puestos de trabajo. Schott trasladó a Jena las máquinas de su fábrica que ya no eran consideradas de tecnología punta a, reemplazando una maquinaria mucho más obsoleta. Además aportó su capacidad de gestión: contabilidad de costes, marketing, sistemas de producción y logística. La motivación de los trabajadores, su buena disposición y capacidad de improvisación para adaptarse a la “nueva tecnología”, permitió superar, ante el asombro de los directivos occidentales, los niveles de calidad de los trabajadores del propio grupo Schott. Sin la contribución de Schott, no se hubiera podido llevar a cabo el proceso de cambio, tanto por la reducción de costes internos como para tranquilizar a los trabajadores y que no se viesen amenazados sus intereses por el proceso de cambio.

En opinión de Booth y Kammel la experiencia de Schott pone en evidencia los siguientes puntos:

- 1.- Los inversores occidentales han de analizar los riesgos políticos, económicos y sociales cuando realicen sus planes de inversión
- 2.- Estas inversiones no son interesantes para inversores preocupados en la obtención de rendimientos financieros a corto plazo. Además hay que considerar que el precio de adquisición de las empresas del Este no refleja las necesidades reales de recursos financieros.
- 3.- La manera de gestionar el cambio es más importante que la decisión inicial de invertir. Es fundamental conocer el sector económico en el que invierten.

A lo largo de nuestra investigación hemos detectado algunos problemas o dificultades graves a los que se han enfrentado las empresas catalanas que han establecido empresas conjuntas en países del Este de Europa, entre las cuales destacamos las siguientes:

- a) La poca mentalidad empresarial de los socios locales, acostumbrados a sistemas burocratizados.

- b) La falta de infraestructuras tanto de transporte como logísticas o de aprovisionamiento. Esto implica graves problemas para el suministro de materias primas, equipamiento para la industria y materias auxiliares: componentes de ferretería (recambios, tornillos, tuercas, colas, etc.), herramientas de todo tipo, (un buen ejemplo son las llaves Allen).
- c) La existencia de costes ocultos, derivados de la actuación de grupos de delincuentes organizados.
- d) El elevado número de empleados o trabajadores de las empresas. Esto origina un complejo proceso de negociaciones paralelas, con varios interlocutores. Es decir, no hay un responsable directo. Esta situación genera graves dificultades para el control especialmente en cuanto a los resultados de explotación. Esta circunstancia es muy significativa para aquellas empresas que no tienen ni pueden tener directivos expatriados.

El Bufet Jordi Domingo Advocats (Barcelona), contando con la ayuda de la Unión Europea (a través de un programa de cooperación) ha trabajado en un proyecto, de reconversión de grandes industrias estatales de armamento, en PYMES. El contexto de este proyecto es la mejora de infraestructuras de comunicación, responder a la problemática dependencia económica entre las diferentes repúblicas (cada una de las cuales estaba especializada en un área productiva) y la especulación financiera y comercial que ha provocado el abandono del sector industrial, etc.

El proyecto trata de reactivar un polígono industrial, abandonado con infraestructuras más o menos adecuadas y bien localizado. En este caso, se trata de la zona que Rusia tiene de acceso al Mar Mediterráneo y en donde el clima en relación a otras regiones del mismo país puede considerarse benigno. El proyecto tiene como objetivo el “reciclaje” o la reactivación de unas naves, de una antigua fábrica de armamento, que disponía de una plantilla de 20.000 trabajadores, y grandes extensiones de terreno.

Después de escoger un sector, (el agroalimentario), y especializándose en un producto (el trigo, que tiene una excelente calidad en aquella región) se pondrá en marcha un proyecto que consiste en dividir mediante parcelas este terreno para la creación de empresas, alrededor de un núcleo central que será una fábrica de harina. Esperamos que alrededor de la misma se instalen fabricantes de galletas, pastelería industrial, piensos para animales, etc.; en definitiva empresas complementarias de la harinera. La idea es que una empresa “mastodóntica” parada, aporte el terreno creándose un holding de pequeñas empresas que serán empresas conjuntas. El negocio del Bufet Jordi Domingo Advocats está en el asesoramiento a las empresas españolas que decidan instalarse en este polígono, junto con un socio ruso. Se trata de crear un semillero de empresas conjuntas.

Formalización de las relaciones cliente proveedor.

En determinadas industrias, como es el caso del sector agroalimentario (panificación y pastelería industrial), la creación de una empresa conjunta obedece la razón estratégica que expondremos a continuación. El establecimiento de una empresa conjunta sirve para transformar productos semielaborados en productos acabados, en un ámbito geográfico imposible de cubrir desde la casa matriz, por cuestiones de competitividad de costes. La

búsqueda de un socio, se convierte en la búsqueda de alguien con grandes conocimientos del sector y del producto, que disponga de una red de distribución y que compre conjuntamente el producto semielaborado para ser convertido en producto final. Esto permite asegurar un cliente para un largo período de tiempo, y es una razón que impulsó a la empresa Lasem, S.A. (Terrassa) a establecer una empresa conjunta en México, imitando la estrategia de una empresa belga líder mundial en la producción de grasas para la repostería industrial.

Un caso similar aunque, de otro sector es el de Furas, S.A.⁵⁸. Desde Furas, S.A. se vende el cable hecho, producto semielaborado intensivo en maquinaria, a la empresa conjunta Furas, S.A. Sudáfrica, que acaba el producto, mediante un proceso intensivo en mano de obra.

Estos dos casos tienen una particularidad común: la relación de cliente/proveedor, con el socio local, durante un largo período de tiempo. Este socio no conoce el know-how ni la tecnología necesaria para la fabricación del producto semielaborado, por lo que riesgo del “efecto caballo de Troya” queda eliminado. Además, el volumen de venta de producto semielaborado permite estimar las cifras de producto acabado, es decir, se dispone de un sistema de control de la empresa conjunta, sin la presencia de expatriados.

Aprendizaje conjunto.

Las empresas conjuntas también se pueden formar, porque permite a los socios, obtener un aprendizaje, que de otra forma les resultaría mucho más difícil o imposible. En este sentido Contractor y Lorange (1988), entre otros autores, subrayan que las empresas conjuntas pueden ser una vía particularmente rápida para poner en común ventajas competitivas. Incluso, se puede esperar que este efecto, sea especialmente importante cuando se obtengan beneficios asociados de la formación de equipos de personal que trabajan bien como grupos.

Pretender aprender a través de una alianza puede ser algo perfectamente legítimo. Por esto, las empresas conjuntas son una alternativa muy válida para la adquisición de conocimientos o habilidades. De hecho, Kogut (1988), sugiere que una manera de medir el éxito de una empresa conjunta, es analizando si un socio ha podido aprender del otro socio en materia de tecnología, procedimientos, técnicas de gestión, etc. Para que el aprendizaje se produzca se requieren tres condiciones: tener objetivos claros de aprendizaje, que el socio sea transparente (lo cual depende del tipo de recurso o capacidad que adopta) y que la empresa sea buena receptora. (Hamel, 1991).

Por otro lado, las empresas locales pueden hacer una significativa contribución a la empresa conjunta a través de su profundo conocimiento del entorno local, que frecuentemente es complejo (Hall, 1984). Un caso ilustrativo es el de la inversión de Itowa⁵⁹, en Sudáfrica, constituyendo una empresa conjunta comercial, con un socio norteamericano, considerado como un líder mundial en el sector de los radiocomandos

⁵⁸ Empresa multiplanta (Piera, Tora (Lleida) y Zaragoza), dedicada a la fabricación de cable y conexiones de PVC, tela y goma, combinado con clavijas de cualquier parte del mundo.

⁵⁹ Itowa. Investigación Totalware, S.A. fue creada en 1986 y está ubicada en Terrassa. Esta empresa de capital catalán, se dedica al diseño y fabricación de radiocomandos para pequeñas grúas, grúas torre y puentes grúa.

para grandes grúas. El objetivo de esta alianza localizada en Sudáfrica⁶⁰, es probar el grado de complementariedad y simpatía entre los socios. Sin embargo, el objetivo estratégico final es el acceso a mercados situados en países “complicados” comercial o políticamente. Itowa compara las facilidades para el acceso sin riesgo al mercado de Alemania, con las dificultades percibidas en la entrada en algunos países árabes. Por ejemplo, en este último caso, Itowa ha descubierto la necesidad de saber que una venta exige la firma de un documento conforme el aparato vendido no contiene componentes, piezas o ayudas procedentes de Israel. Por ello, Itowa considera que el acceso a mercados complejos debe afrontarse con un socio, que conozca el país (como es el caso de Sudáfrica).

A la hora de penetrar en mercados exteriores, las empresas conjuntas permiten aprovechar el buen conocimiento del mercado, en cuanto a gustos y necesidades de los clientes, canales de distribución disponibles o situación política del país (entre otros aspectos), que obviamente proporciona el socio local (Killing, 1983; Berlew, 1984; Schillaci, 1987; Beamish, Killing, Lecrew y Crookell, 1991).

Precisamente, Lasserre y Schütte⁶¹ consideran que una de las causas de liquidación de una empresa conjunta, es el agotamiento en el tiempo del aprendizaje que los socios obtienen de su relación. El socio local que buscaba conocimientos tecnológicos, con el tiempo, logrará adquirir un aprendizaje progresivo en este campo, mientras que el socio extranjero entenderá las prácticas comerciales y la cultura propias de la zona.

Una razón, que a buen seguro no viene recogida en la bibliografía, es el de la creación de una empresa conjunta con el fin de “aprender como se crea una empresa conjunta”. Es el caso del Bufet Jordi Domingo Advocats (Barcelona). Durante los años de la Perestroika de Gorbachov, el Bufet Jordi Domingo Advocats, recibió convocatorias para la asistencia a congresos internacionales (Nueva York, Londres, Moscú, Sant Petersburg, etc.) para tratar el tema de la transición de los países del Este hacia la economía de mercado y sus implicaciones jurídicas. Estos congresos aportaron los conocimientos necesarios para asesorar a los clientes españoles que pretendían establecerse en los países del Este, sumergidos en una cierta inseguridad jurídica consecuencia de la falta de legislación escrita. Con el objetivo y el deseo de experimentar y saber qué pasaba al establecer una empresa conjunta con un socio ruso, en 1991, se creó una. Con ello se dispuso de la capacidad de prevenir a nuestros clientes de los problemas que se podrían encontrar en Rusia, y ofrecer un asesoramiento adecuado.

Fabricación de una nueva línea de productos.

En este caso se trata de aprovechar una complementariedad tecnológica, en donde convergen, por una parte, los intereses de una empresa perfectamente colocada en unos determinados mercados y, otra, con ventajas comparables en términos de tecnología.

⁶⁰ Se escogió Sudáfrica porque es un país muy industrializado, con una gran demanda para los productos fabricados y que resultaba interesante para los dos socios. El tipo de acuerdo establecido se pretende que sea extrapolable a otros países.

⁶¹ Ver Lasserre, P., Schütte, H.; “Strategies for Asia Pacific”. McMillan. Londres, 1995.

Entonces, un nuevo producto puede ser introducido fácilmente y con mayor rapidez en diversos mercados con éxito⁶².

Satisfacer motivaciones agresivas

Tal vez oponiéndose al concepto clásico, existen empresas conjuntas no forzosamente concebidas para durar, incluso en el caso donde las aportaciones de los socios son complementarias y bien diferenciadas desde el principio. Las motivaciones de los socios pueden ser agresivas. Doz⁶³ y sus colegas encontraron ejemplos, donde las empresas conjuntas eran un medio "para arrancar competencias al competidor". Esto es debido a que uno de los mayores problemas en las empresas conjuntas, muchas veces es el equilibrio de poca estabilidad de las relaciones de fuerza entre socios y la amenaza de la invasión estratégica de un socio sobre otro.

El riesgo de esta invasión estratégica proviene del proceso mismo de cooperación y radica en la capacidad de los socios para captar y apropiarse competencias aportadas por otras empresas. El socio que aporta conocimientos virtuales tiene una ventaja en relación con el que aporta una tecnología específica. Asimismo, se pueden apropiar más fácilmente las competencias incorporadas en el equipo que las intelectuales. Para terminar, la capacidad de apropiación también se vincula a la manera con la cual cada empresa se orienta o no hacia la identificación, la adaptación y la absorción de los nuevos conocimientos tecnológicos.

Puntualización final a propósito de las causas para la creación de una empresa conjunta.

Roman y Puett Jr. coinciden en señalar que los acuerdos de cooperación pueden facilitar el acceso a economías cerradas, a determinadas tecnologías y a materias primas locales, lo cual tal vez no sería económicamente posible. Además, se reduce el riesgo, se superan las necesidades de capital compartiendo el conocimiento y se incrementa la motivación de los trabajadores locales (Roman y Puett Jr, 1983). Kogut (1991), añade a esta idea que, las empresas conjuntas no sólo permiten compartir el riesgo, sino que también facilitan la reducción del volumen total de inversión. Dado que los socios aportan diferentes capacidades y aptitudes, los costes de desarrollo del proyecto de inversión se reducen. Debido a los beneficios de compartir el riesgo y reducir los costes totales de la inversión, las empresas conjuntas sirven como un mecanismo atractivo de invertir en opciones de expansión del negocio en mercados con riesgo.

⁶² Este es el caso de la empresa conjunta, S.Y.G. (Sociedad de Yoghourt y Helado, con sede en París), fruto del acuerdo entre Unilever (por parte de Frigo) y la multinacional Danone (por parte de Danone España), con una participación del 50%, destinada a la fabricación de una nueva línea de productos, denominada Yolka⁶². La idea partió de las dos multinacionales, a la vista de la inexistencia de un producto de estas características en Europa y el éxito que tenía en EE.UU., conscientes de la fácil asimilación de todo lo concerniente a la cultura norteamericana. El producto tiene las cualidades y los beneficios nutricionales del yogur junto con las propiedades refrescantes del helado. Además se han potenciado todos aquellos aspectos que facilitan el consumo por parte del usuario: la tecnología empleada ha permitido resolver el problema que planteaba la diferente duración de dos productos tan distintos como el yogur, con un ciclo de vida de tres semanas, y el helado, de dos años, seleccionando fermentos específicos resistentes a la congelación.

⁶³ Ver Doz, Y., Hamel, G. y Prahalad, C.K.; "Strategic partnership: success or surrender: the challenge of competitive collaboration". London Business School-Université de Michigan, 1986.

Por su parte Hüber considera las empresas conjuntas como una de las situaciones en que la tecnología se ofrece en el mercado nacional o internacional de tecnología; bien cuando se plantea un problema financiero o bien cuando proviene de la supresión de barreras arancelarias tal como ocurre con los acuerdos de compensación típicos en los negocios de defensa o militares. Klapperich afirma que en el sector de la defensa militar la cooperación intensifica la estandarización de productos.

Esto lo hace particularmente importante y frecuentemente los gobiernos están fuertemente involucrados y la tecnología utilizada tiene a menudo una gran importancia económica por su potencial naturaleza estratégica y militar (Hüber, 1981). En general, el mecanismo de la cooperación tiene lugar entre socios que tienen un alto nivel tecnológico, permitiendo el beneficio común en todos los aspectos del desarrollo conjunto. García Canal (1994), afirma que las empresas conjuntas son preferidas a otros acuerdos contractuales cuando existe cierta complejidad en el acuerdo. En concreto cuando el número de socios es elevado, el horizonte temporal del acuerdo es incierto, las actividades a realizar comprenden varias áreas funcionales, así como cuando al menos uno de los socios busca aprender del resto, las empresas conjuntas son la opción elegida.

Lo cierto es que cada vez más frecuentes las alianzas entre grandes empresas para afrontar conjuntamente proyectos de gran envergadura, compartir desarrollos tecnológicos complementarios, penetrar en mercados protegidos y utilizar conjuntamente redes de distribución⁶⁴. La política de alianzas se ha convertido en un elemento clave para la estrategia de una empresa. Además la cooperación temporal con otra empresa puede ser más conveniente que la absorción o integración permanente debido a la rápida evolución de la tecnología (Escorsa, 1990).

Dado que las alianzas no eliminan las diferencias culturales entre las empresas que establecen el acuerdo de cooperación hay ciertos impedimentos para un trabajo efectivo y deberá superarse un período de dificultades (Badaracco, 1993). Esto es más probable que suceda cuando las dos culturas son diametralmente opuestas⁶⁵. Una de las condiciones para el éxito de una alianza es la armonización de intereses y objetivos a largo plazo y con un marco de culturas a veces muy distintas. Existe pues la necesidad de realizar un análisis cultural, considerando los factores que condicionan la manera como los diferentes colectivos interpretan sus experiencias en la estructura social donde viven⁶⁶. En este estudio cultural, es necesario considerar las tendencias a escala global y a continuación profundizar cada vez más. En el caso de Catalunya, por ejemplo, se mezclan las corrientes europeas, la cultura mediterránea y la influencia del estilo de vida

⁶⁴ Francisco Belil, Consejero Delegado del Grupo Bayer en España, afirma: "Las iniciativas tendentes a la concentración (las alianzas estratégicas y la creación de sociedades mixtas), proliferan en el concierto internacional con el objetivo de aprovechar las sinergias, reforzar la eficacia en el gasto en I+D, el desarrollo de tecnologías no contaminantes y la distribución de nuevas gamas de productos". (La Actualidad Económica. Las empresas españolas ante el 2000". Nº 2000, pág. 110, 21 de octubre de 1996).

⁶⁵ Por ejemplo, en las culturas tecnológicas las sociedades más avanzadas hacen estudios prospectivos y aplican técnicas informáticas de simulación para tomar decisiones sobre el futuro. Las sociedades tradicionales analizan las decisiones que tomaron sus antepasados para decidir sobre el futuro. Los primeros consideran el tiempo de manera progresiva y lineal, mientras que los segundos lo hacen de forma circular e inmóvil.

⁶⁶ Ver J. Colobrans; "L'estudi cultural dels mercats". Catalunya Internacional. COPCA. Núm. 10, primer trimestre 1997.

americano (a través de los medios de comunicación). Pero dentro de Catalunya, se puede matizar entre las áreas industriales y las agrícolas, y dentro de cada una el tipo de cultura de las organizaciones que se han desarrollado: cooperativas, pequeños comercios, alianzas comerciales, pequeñas, medianas o grandes empresas.

Después de toda la nuestra exposición y a modo de conclusión, podemos decir que una empresa conjunta es una organización con personalidad jurídica propia, compuesta por empresas matrices con la finalidad de obtener algún tipo de beneficio, mediante la planificación de una cooperación conjunta (por razones financieras, de marketing, de gestión, de producción, etc.), sobre una base más o menos continua.

A continuación, nos podríamos preguntar ¿qué significa algún tipo de beneficio?. Es decir, al considerar las empresas conjuntas como organizaciones parece necesario señalar los objetivos perseguidos por aquellas. Posiblemente el primero de estos objetivos, sea el interés de aunar esfuerzos y compartir responsabilidades para afrontar un proyecto que normalmente supera el ámbito que pueda abarcar cada uno de los socios por separado, todo ello en relación directa con las capacidades económicas y productivas de cada empresa, y también con referencia al objetivo que se proponen. Desde el punto de vista del socio internacional las razones para crear una empresa conjunta son (Datta, 1988): entrar en nuevos mercados, compartir y evitar riesgos económicos y políticos (expropiaciones y nacionalizaciones), aprovechar determinados contratos, lograr sinérgias y mantener buenas relaciones con los gobiernos. En cuanto a este último punto existe la ventaja de que en la mayoría de los países existen leyes que ofrecen una subvención pública con el fin de favorecer a las sociedades nacionales, lo cual supone una buena manera de unir fuerzas y experiencias. Entre los objetivos del socio local tenemos: acceso a una tecnología de difícil adquisición o de complejo desarrollo, acceso a técnicas de gestión, como el control de calidad, aprovechar la marca y el nombre comercial del socio internacional y, finalmente, lograr un mayor crecimiento y diversificación.

Hay que tener en cuenta que sin una vinculación en forma de sociedad, con aportaciones económicas, de gestión y de tecnología de las partes, no es posible lograr los objetivos que se proponen éstas con la suficiente eficacia. Precisamente, las dificultades más importantes de las empresas conjuntas son las de gestión, control común y en algunos casos las derivadas de las diferencias culturales.

3.5.- FORMAS AFINES A LA EMPRESA CONJUNTA

En la literatura económica, encontramos numerosos motivos para justificar la cooperación entre empresas. Unas veces porque la reducida dimensión representa un condicionante negativo para una empresa y precisa unir sus potencialidades con otra para emprender una acción conjunta, en otras ocasiones se busca la complementariedad, otras veces el objetivo es desarrollar algo nuevo: un producto, un diseño, un sistema, etc. Las motivaciones son muchas y, en consecuencia, también lo son las formas de enfrentarse a los problemas mediante el desarrollo de modos diferentes de cooperación o alianza, siempre con el objetivo de potenciar la fuerza de dos o más empresas en una unidad superior, con el fin de conseguir las ventajas que cabe esperar de toda unión de esfuerzos en un sentido determinado:

- Los altos niveles de producción permiten el uso de técnicas más eficientes.
- Las inversiones en técnicas que reduzcan el coste quedan justificadas.
- Empleados más especializados.
- Reducción de costes unitarios.
- Reducción de costes fijos: contabilidad, ventas, distribución, I+D, finanzas.

Tirole (1990), señala que mediante el fenómeno de la concentración, las empresas pueden aprovecharse de la posibilidad de practicar un poder monopolístico. Efectivamente, para evitar las disposiciones antimonopolio, la interiorización de prácticas comerciales es una vía para burlar el marco legal para ejercitar discretamente práctica monopolísticas dado que normalmente las transacciones internas no pueden ser evitadas por la ley. En algunos países la ley requiere que una empresa trate simétricamente a dos consumidores en "situaciones similares", pero el fabricante desea tratarlos distintamente o evitar que uno de ellos tenga acceso al producto. Mediante la concentración con un consumidor, el fabricante puede tratar al otro de modo distinto o quizá suprimir, incluso, el mercado del bien intermedio.

Algunos autores distinguen aspectos horizontales y verticales en el tamaño de una empresa. En una empresa que produce un único bien, la dimensión horizontal hace referencia a la escala de producción, y en una empresa que produce varios bienes, a su alcance. La dimensión vertical refleja el grado en que los bienes y servicios que podrían comprarse a terceros se producen en la empresa. Un fabricante de conservas al fusionarse con otro fabricante de conservas, interviene en una integración horizontal, el mismo fabricante al comprar una fábrica de latas o envases de vidrio toma parte de una integración vertical.

A continuación vamos a exponer las fórmulas de cooperación o de concentración más habituales. Sólo vamos a considerar aquellos casos en que no hay pérdida de la personalidad jurídica de ninguna de las empresas que intervienen. La siguiente lista que se presenta podrá ser ampliada en el futuro dada la variedad y la riqueza de las posibilidades existentes. Así pues, tenemos:

- 1.- Agrupaciones Europeas de Interés Económico (AEIE)
- 2.- Agrupaciones de Interés Económico (AIE)
- 3.- Consorcios o Uniones de Empresas
- 4.- Unión Temporal de Empresas (UTE)
- 5.- Empresas ad-hoc para la realización de proyectos internacionales
- 6.- Fórmulas de cooperación basadas en el "venture management"

Los cuatro primeros constituyen acuerdos formales de cooperación mientras que los otros dos son contratos atípicos.

El desarrollo de todas estas formas de cooperación se presenta a continuación.

3.5.1.- Contratos formales

Son aquellos acuerdos de cooperación que tienen una normativa propia en el ordenamiento jurídico español.